



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza produktového mixu neziskové organizace

Analysis of Product Mix of the Non-profit Association

Student:

Bc. David Hrabovský

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jana Valečková

Ostrava 2013

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. David Hrabovský**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod  
Téma: **Analýza produktového mixu neziskové organizace**  
**Analysis of Product Mix of the Non-profit Association**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska produktového mixu
  3. Charakteristika neziskové organizace ALCEDO
  4. Metodika sběru dat
  5. Analýza výsledků výzkumu
  6. Návrhy na produktový mix organizace
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2010. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- CETLOVÁ, Helena. *Marketing služeb*. 4. aktual. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. 212 s. ISBN 978-80-7265-127-6.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

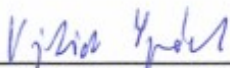
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Valečková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlášení:

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 3 a č. 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě dne 26.4. 2013

  
.....  
Bc. David Hrabovský

*Mé poděkování patří především mé vedoucí práce Ing. Janě Valečkové za její odborné vedení a rady, které jsem v této práci mohl využít, a dále mým rodičům za korekturu a zajištění dobrého zázemí pro psaní diplomové práce.*

# Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretická východiska produktového mixu .....	6
2.1	Marketingový mix .....	6
2.2	Produkt .....	7
2.2.1	Produktový mix .....	7
2.2.2	Komplexní produkt .....	8
2.2.3	Životní cyklus produktu .....	10
2.2.4	Inovace produktu .....	11
2.3	Služba jako produkt .....	11
2.3.1	Nehmotnost služby .....	11
2.3.2	Neoddělitelnost služeb .....	12
2.3.3	Heterogenita služeb .....	13
2.3.4	Pomíjivost služby .....	13
2.3.5	Nemožnost vlastnit službu .....	14
2.3.6	Trendy ve službách .....	14
2.4	Neziskový sektor .....	15
3	Charakteristika neziskové organizace ALCEDO .....	18
3.1	Základní činnost organizace .....	18
3.1.1	Pravidelná zájmová činnost .....	18
3.1.2	Příležitostné akce .....	20
3.1.3	Letní tábory .....	20
3.1.4	Vzdělávací akce .....	21
3.1.5	Doplňující činnost .....	22
3.2	Pobytové programy .....	23
3.2.1	Cílové skupiny pobytových programů .....	23
3.2.2	Stávající typy pobytových programů .....	24
3.2.3	Průběh pobytových programů .....	26
3.2.4	Lektoři .....	27
3.2.5	Terénní střediska .....	28
3.2.6	Statistika pobytových programů .....	30
4	Metodika sběru dat .....	32
4.1	Přípravná etapa .....	32

4.1.1	Definování problému a cíle výzkumu .....	32
4.1.2	Plán výzkumu .....	33
4.2	Realizační fáze .....	34
4.2.1	Míra naplnění charakteristik .....	35
4.2.2	Metody analýzy údajů .....	36
5	Analýza výsledků výzkumu .....	37
5.1	Vyhodnocení dotazníků .....	37
5.1.1	Cíle programů .....	38
5.1.2	Hodnocení pedagogických metod .....	40
5.1.3	Hodnocení částí programu .....	43
5.1.4	Hodnocení programu jako celku .....	46
5.2	Vyhodnocení skupinového rozhovoru .....	47
5.2.1	Zvýšení spokojenosti zákazníků .....	48
5.2.2	Inovace produktového mixu .....	50
5.2.3	Návrhy na organizační zlepšení .....	52
6	Návrhy na produktový mix organizace .....	53
6.1	Zefektivnění pobytů .....	53
6.2	Katalog s nabízenými moduly .....	54
6.3	Zdrojové zabezpečení rozšíření aktivit .....	56
7	Závěr .....	58
	Seznam použité literatury .....	59
	Seznam zkratk .....	62
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je analýza konkrétní části produktového mixu organizace ALCEDO – středisko volného času Vsetín (dále jen ALCEDO). Jedná se o pobytové a výukové programy, jež jsou nabízeny mateřským, základním a středním školám.

ALCEDO je příspěvková organizace města Vsetína. Hlavním smyslem její existence je provozování zájmových činností pro mládež i dospělé ze Vsetínského regionu a pořádání akcí pro veřejnost ve spolupráci s městem Vsetínem. Zřizovatel má zájem na tom, aby tyto aktivity byly provozovány za nízké ceny přístupné široké veřejnosti. Výnosy však nestačí nejen k dalšímu rozvoji organizace, ale zpravidla ani k úhradě nutných nákladů vynakládaných na tyto aktivity. Část potřebných prostředků nutných ke svému financování získává ALCEDO z jiných zdrojů, jimiž jsou zejména dotace. Vzhledem k nepříznivé hospodářské situaci má však výše dotací ze státního rozpočtu a města klesající tendenci.

Významnou část potřebných finančních prostředků pro zabezpečení vykonávání svého základního poslání a pro svůj celkový rozvoj získává ALCEDO, mimo dotací, právě poskytováním pobytových a výukových programů. Z důvodu klesajících dotací však zisky z těchto programů začínají být nedostatečné a přestávají pokrývat potřebnou část výdajů na chod a rozvoj organizace.

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající produktový mix ziskové činnosti organizace a navrhnout zlepšení vedoucí k větší ziskovosti pobytových a výukových programů.

K řešení budou použita data z primárního i sekundárního šetření. Sekundární data budou získána ze studií interních dokumentů organizace, jejích webových stránek a zejména vyhodnocením dotazníkového šetření provedeného organizací v letech 2011 a 2012. Dotazníkové šetření umožní identifikovat silná a slabá místa programů a celkovou spokojenost s pobyty z pohledu zákazníka.

Sběr primárních dat proběhne na základě skupinového rozhovoru s lektory programů. Ten bude zaměřen na zefektivnění dílčích organizačních částí pobytových a výukových programů, identifikaci a eliminaci slabých míst z pohledu zákazníka a navržení inovací stávajícího produktového mixu organizace.



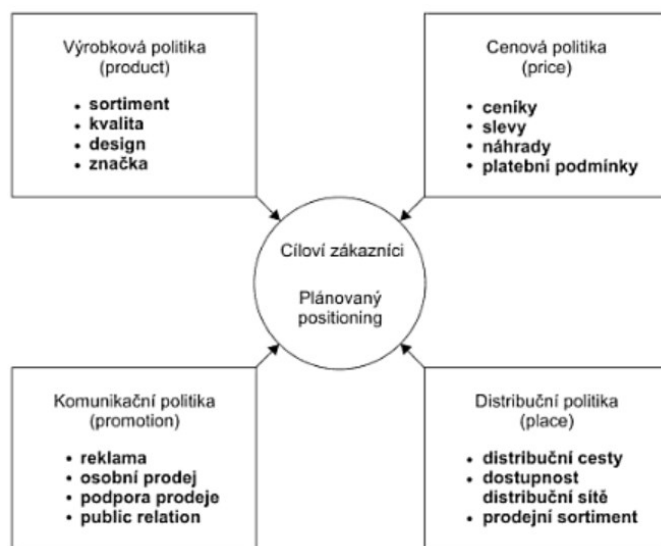
## 2 Teoretická východiska produktového mixu

Následující kapitola se zabývá produktem a souvisejícím produktovým mixem. Tato problematika je krátce uvedena marketingovým mixem. Obsahuje rovněž specifika služby jako produktu a společností působících v neziskovém sektoru, jelikož subjekt zájmu této diplomové práce je nezisková organizace poskytující služby.

### 2.1 Marketingový mix

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ [12, str. 39]*

Právě složky označované zjednodušeně jako „4P“ (produkt, cena, distribuce a komunikace) může ekonomický subjekt výrazným způsobem ovlivňovat. Tvoří hlavní část firemní strategie směrem k zákazníkům a lze ji pro větší názornost vyobrazit jednoduchým grafickým zpracováním (Obr. 2.1).



Obr. 2.1: Marketingový mix „4P“  
Zdroj: [12], str. 40

Existuje více verzí marketingového mixu lišících se mezi sebou nejen počtem „P“, ale i jejich vlastních významem. Marketingový mix „čtyř P“ je však nejpoužívanější teorií. Pro potřeby této práce se jeví jako vhodný i marketingový mix „7P“, který je používán převážně pro oblast poskytování služeb. K obvyklým „čtyřem P“ jsou přidávány ještě faktory zaměstnanci (personnel), proces (process) a fyzický důkaz (physical evidence). [12]

Důležitost marketingového mixu spočívá v pečlivém skombinování jeho jednotlivých prvků do takové podoby, jež co nejvíce vyhovuje firmě a jejím zákazníkům.

Tato diplomová práce se však nevěnuje složení celého marketingového mixu, ale zabývá se pouze jeho dílčí částí, a to produktem.

## 2.2 Produkt

Produkt je základním prvkem podnikání. Právě nabízený produkt odlišuje společnosti na trhu a jeho úspěšný prodej zajišťuje jejich existenci. Zákazník si koupí produktu uspokojuje své potřeby či přání, a společnosti za to na oplátku poskytuje peněžní prostředky pro zajištění pokračování její činnosti. Právě produkty špičkové kvality dovolují organizaci vyniknout mezi konkurencí a přinést požadované příjmy. [3]

### 2.2.1 Produktový mix

*„Produktový mix (nazývaný rovněž sortimentem výrobků) je souborem všech produktů a položek, které konkrétní prodejce nabízí k prodeji svým zákazníkům.“* [3, str. 177]

U produktového mixu lze rozlišovat několik různých vlastností. Na základě povahy konkrétního produktu se dá určit jeho:

- šířka,
- délka,
- hloubka,
- konzistence. [3]

Šířka produktového mixu je nejzákladnější produktový ukazatel. Udává počet jeho produktových řad.

Délka produktového mixu vyjadřuje celkový počet položek v produktovém mixu organizace.

Hloubka produktového mixu určuje počet variant produktů v každé nabízené produktové řadě.

Konzistence produktového mixu se zabývá těsností vazeb mezi jednotlivými produktovými řadami, jejich konečným použitím, požadavky při výrobě, použitými distribučními cestami a dalšími atributy. Obrázek Obr. 2.2 ukazuje počet produktů při různé hloubce a šířce produktového mixu. [3]

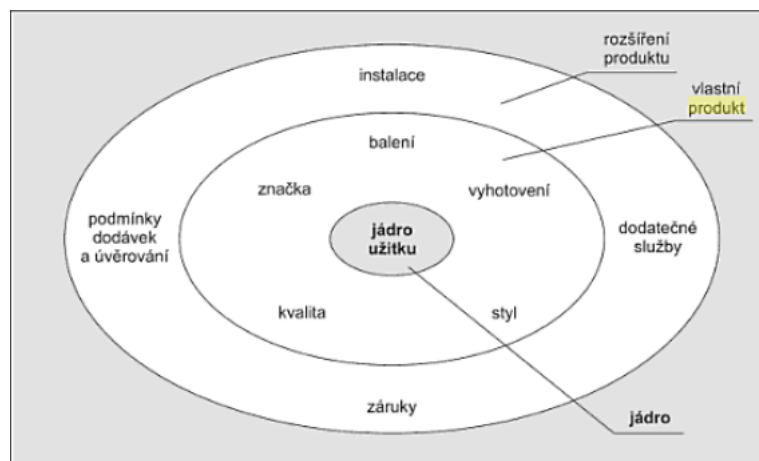
		Malá šířka produktového mixu	Velká šířka produktového mixu
		A	B
Malá hloubka produktového mixu	I	málo produktů	mnoho produktů
		málo verzí produktu (značek)	málo verzí produktu (značek)
Velká hloubka produktového mixu	II	málo produktů	mnoho produktů
		mnoho verzí produktu (značek)	mnoho verzí produktu (značek)

Obr. 2.2: Volba hloubky a šířky produktového mixu  
Zdroj: [3], str. 177

Každá společnost by měla hledat optimální poměr mezi jednotlivými prvky produktového mixu. Při svém rozhodování musí brát v potaz mnoho aspektů, ať už se jedná o kapacity výrobních faktorů či jiná omezení. [3]

## 2.2.2 Komplexní produkt

V literatuře je uváděn různý počet úrovní komplexního produktu. Jednotliví autoři určují jádro produktu a poté dvě a více úrovní s ním související. V této diplomové práci bude pracováno s teorií tříúrovňového produktu (viz Obr. 2.3).



Obr. 2.3: Komplexní produkt a jeho tři úrovně  
Zdroj: [3], str. 159

**Jádro produktu** uspokojuje potřebu či přání zákazníka. Je to vlastní smysl produktu a důvod, proč si jej zákazník kupuje. Jedná se o nejdůležitější úroveň produktu. Ostatní úrovně mohou být sebelepší, ale bez základní motivace potřeby si zákazník produkt nekoupí.

Další úrovní je tzv. **vlastní** (reálný, skutečný) **produkt**. Vyjadřuje charakteristické požadavky, které zákazník na konkrétní produkt má. Právě tyto vlastnosti produkt nejvíce odlišují od konkurenční nabídky. Více produktů může mít stejné jádro, ale úroveň vlastního produktu je jiná. Je možné mluvit o rozdílných vlastnostech produktu, jeho provedení či vnímání jeho image zákazníkem, většinou spojeného s image celé společnosti nabízející tento konkrétní produkt. [3]

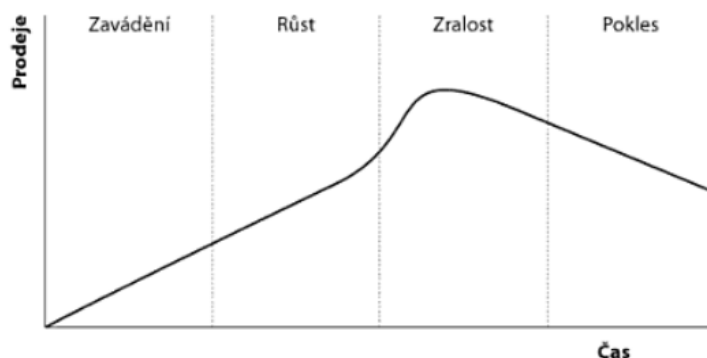
Posledním rozhodovacím kritériem zákazníka je **rozšířený produkt**. Ten obsahuje veškeré výhody a přidané hodnoty pro zákazníka, zvolí-li si produkt konkrétní společnosti před obdobným produktem jiné společnosti. Jde o nejrozumnější dodatečné služby, záruky, dopravu a další zvýhodnění. Tato úroveň je posledním stupněm konkurenčního boje společností a snahou o přesvědčení zákazníka, že právě produkt společnosti je tím nejlepším, který trh momentálně nabízí.

Jak bylo zmíněno výše, množství úrovní komplexního produktu je u různých autorů různé, avšak obecně platí uznávané pravidlo o jádru a „cibulové“ slupce produktu. Teorie zahrnuje také finanční náročnost dvou hlavních úrovní:

- „**jádro** představuje cca 80 % nákladů a jen 20 % vlivu na zákazníky;
- **slupka** představuje cca 20 % nákladů a 80 % vlivu na zákazníky.“ [3, str. 160]

### 2.2.3 Životní cyklus produktu

Teorie životního cyklu produktu vytváří čtyři fáze, do nichž se působení výrobku na trhu dá rozdělit a popisuje základní charakteristiky každé z nich. Jednotlivé fáze jsou zachyceny na grafu Obr. 2.4.



Obr. 2.4: Životní cyklus produktu  
Zdroj: [2], str. 110

**Fáze zavádění** produktu na trh je ve znamení nízkého objemu prodeje. Konkurence není velká, což umožňuje zpočátku nasadit vyšší cenu. Přestože podnik musí vynaložit velké náklady na propagaci, zisky z produktu jsou malé nebo vůbec žádné. Pro produkt ještě nejsou dostatečně rozvinuty distribuční sítě, a tak není často k dostání.

Ve **fázi růstu** se objem prodeje zvětšuje. Do odvětví vstupuje více konkurenčních podniků a stlačují ceny mírně dolů. Producent vynakládá značné peněžní prostředky na propagaci produktu, a ten přináší rostoucí zisky. S přibývajícím zájmem spotřebitelů se rozšiřují distribuční cesty a budují nová distribuční místa.

**Fázi zralosti** produktu dominují velké objemy prodeje i velikost zisku. Konkurence se rapidně zvětšuje, protože sektor se stává atraktivním a do odvětví vstupuje stále více nových podniků. Je potřeba vydávat více financí na odlišení produktu od konkurence, přičemž ceny začínají být tlačeny dolů.

**Fáze poklesu** je poslední fází před stažením produktu z trhu. Objem prodeje klesá, stejně jako ceny, zisky a náklady na propagaci. Někteří konkurenti opouštějí odvětví. [2]

## **2.2.4 Inovace produktu**

Za vědeckou a technickou inovaci byla dříve označována pouze myšlenka, která vedla zásadním způsobem k technickým změnám výrobků či výrobních postupů. V dnešní době už lze za inovaci považovat i prostou změnu obalu či nový tvar produktu. [16]

Inovace je na dnešních trzích velmi častým jevem. Na počátku 21. století totiž značně vzrostl počet značek na spotřebitelských trzích i počet firem zaměřujících se na poskytování služeb. Spotřebitelé jsou přesyceni reklamou a je stále obtížnější je zaujmout. Výsledkem je tvrdá konkurence společností a množství modifikací produktů a služeb či jejich součástí. [6]

Inovace se však již netýkají pouze fyzických vylepšení produktů. Stále častěji se zaměřují také na administrativní procesy organizací. Firmy aplikující metody štihlé administrativy vykazují pozitivní dopady na procesy organizace. Uvádějí zkrácení průběžné doby přípravy předvýrobních procesů, ale i snížení počtu nedodržovaných termínů či pozdě naplánovaných zakázek. [14]

## **2.3 Služba jako produkt**

Jelikož produktem organizace, jež je předmětem zájmu této diplomové práce, je služba, bude v této podkapitole rozvedeno několik základních charakteristik týkajících se služby jakožto nabízeného produktu. Služby mají několik určujících vlastností. Jsou to:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- heterogenita,
- zničitelnost,
- vlastnictví. [10]

### **2.3.1 Nehmotnost služby**

Základní charakteristikou služby je fakt, že se jedná o nehmotný produkt. Jedná-li se o prvotní koupi služby, zákazník nikdy neví, co za své peníze vlastně zakoupí. Může jen doufat, že služba svým provedením splní jeho požadavky, které od ní očekává. Službu si většinou nelze předem prohlédnout či vyzkoušet. A i když se jedná o opakované zakoupení služby, ani

v tom případě zákazník nemá jistotu, že napodruhé bude služba probíhat stejným způsobem, jako tomu bylo prvně. [11]

Hlavně při prvotní koupi tak nemá zákazník mnoho možností, podle nichž by se mohl rozhodovat při výběru mezi společnostmi poskytujícími služby na podobné bázi. Základním orientačním ukazatelem se pak stává cena. Příliš nízká cena může vést k přesvědčení, že služba není dostatečně kvalitní, příliš vysoká cena zase může znamenat zakoupení služby u konkurence, která má podobnou, avšak levnější, nabídku.

Přístup ke službě, informacím o ní a samotné její objednávce by rovněž mělo být co nejjednodušší. Dalším důležitým kritériem při rozhodování jsou v případě služeb ústní reference. Hlavně ty negativní se šíří velice rychle a dokáží společnost připravit o velkou spoustu potencionálních zákazníků.

Společnost může zákazníkovo rozhodování při prvotní koupi ovlivnit správnými marketingovými aktivitami. Jejich cílem je co nejvíce nabízenou službu zhmotnit. K tomuto účelu se například využívají katalogy s co největším počtem obrázků nebo vyčerpávající popis průběhu služby. Dále si zákazník dělá obrázek o službě pomocí prostředí společnosti, jež službu nabízí. Jde především o exteriéry a interiéry sídla společnosti a dojem ze zaměstnanců společnosti. Nezanedbatelnou roli v tomto případě hrají také internetové stránky společnosti. [4]

### **2.3.2 Neoddělitelnost služeb**

Zatímco u klasického produktu lze jeho spotřebu časově či místně oddělit od výroby, u služeb je zákazník neoddělitelnou součástí jejího poskytování. Ve většině případů je tedy průběh služby spojen s přímou účastí zákazníka. Musí se vyskytovat na stejném místě, na němž služba probíhá. Stejně tak musí být v místě služby přítomen ve stejném čase, ve kterém se služba uskutečňuje. Specifikem je v tomto případě rovněž skutečnost, že na rozdíl od spotřebních produktů se služba produkuje i spotřebovává ve stejném čase. [10]

Neoddělitelnost služeb také znamená, že výsledná kvalita služby je přímo závislá na zúčastněném zákazníkovi. Na něm závisí kvalita mnoha aspektů výsledné služby. Příkladem může být jeho spolupráce či potřebná příprava u náročnějších zážitkových služeb, ale i jeho nálada, jež může ovlivnit celou atmosféru poskytované služby.

Dalším aspektem neoddělitelnosti služeb je skutečnost, že některých služeb, a to hlavně veřejných, se mohou účastnit další zákazníci. A stejně jako zákazník může svým chováním

negativně či pozitivně ovlivnit průběh poskytování služby, může být průběh služby stejným způsobem ovlivněn ostatními účastníky. [5]

### **2.3.3 Heterogenita služeb**

Heterogenita služeb vysvětluje fakt, že stejné služby neprobíhají vždy stejným způsobem. Záleží totiž nejen na poskytovateli služby, ale i na účastníkovi (viz neoddělitelnost služeb), jak služba bude probíhat. Příkladem může být služba lektora pohybových aktivit pro různé skupiny z řad veřejnosti. I když bude provedení služby lektorem naprosto totožné s různými skupinami, přístupem jedné skupiny se služba může vyvíjet naprosto jinak, než tomu bylo u skupiny předcházející. Naopak chování skupin může být v obou případech stejné, ale lektor výrazně ovlivní provedení služby. Při nepřetržité práci může být u druhé skupiny již znaven a neodvést svou práci stejně kvalitně jako u první skupiny. Nikdy nelze zaručit, že služba bude různým zákazníkům poskytnuta stejným způsobem, ba dokonce to ani není možné.

Stejně tak je minimální pravděpodobnost, že by služba probíhala stejně při opakování se stejnou skupinou i stejným lektorem. Při poskytování služby hrají totiž roli i jiné faktory než personální. Záleží mnohdy na počasí, na selhání materiálu či pouze shodě okolností. I drobnosti mohou průběh služby výrazně pozitivně či naopak negativně ovlivnit.

Vedení organizací by se mělo snažit o vytvoření co největší standardizace služeb. Přitom platí, že organizace může výrazným způsobem ovlivnit pouze svou stranu procesu, tj. stranu poskytovatele. Děje se tak kupříkladu jasným stanovením norem pro zaměstnance, jejich vhodným výběrem a motivací. [10]

### **2.3.4 Pomíjivost služby**

Značným nedostatkem služeb je jejich pomíjivost. Nejsou-li spotřebovány v určitém čase a na určitém místě, jsou prakticky zmařeny. Nelze je totiž skladovat a uchovat je do budoucna. Volné sedadlo ve vlaku na určitou hodinu není možné po této hodině prodat. Služba nebyla uskutečněna, avšak fixní náklady na ní jsou vydány ve stejné míře, jako by proběhla.



Provozovatelé služeb si musí velmi dobře promyslet otázku kapacitního omezení poskytovaných služeb. Stanovená kapacita nesmí být příliš malá, aby nepřicházeli o možné zisky, ani příliš velká, kdy by mohli prodělávat při nenaplněných nabídkách. [9]

### **2.3.5 Nemožnost vlastnit službu**

Nemožnost zákazníka vlastnit objednanou službu je dalším specifikem u služby jako produktu. Po koupi spotřebního zboží se zákazník stává jeho vlastníkem a může s ním nakládat dle své svobodné vůle. Po koupi služby však zákazník nezískává trvalou hmatatelnou hodnotu, jelikož služba je nehmotná. Dostává pouze právo na poskytnutí služby za určitých dohodnutých podmínek.

Zacílenou propagací se tento jev může prezentovat jako výhoda pro zákazníka. Například u poskytování služeb městské hromadné dopravy se zákazník nemusí zabývat o koupi a údržbu autobusů, školení řidičů, udržování silnic a o spoustu dalších činností s provozem služby související, ale čerpá pouze benefit přepravy za poskytnutou platbu dopravní společnosti. [10]

### **2.3.6 Trendy ve službách**

#### **Programy pro sociální média**

Speciální programy pro sociální média umožňují ekonomickým subjektům interaktivně komunikovat se zaměstnanci, partnery a zákazníky. Společnosti mají pro využívání sociálních médií čtyři hlavní důvody. Je jimi komunikace, reklama, spolupráce a vytváření určité komunity. Pro neziskové organizace a poskytovatele služeb je především užitečná vlastnost vytváření komunity a získávání zpětné vazby od svých partnerů.

Sociální sítě mohou být společností užitečné i při hledání vhodných kandidátů na aktuálně volná místa. Speciálně se za tímto účelem dá využívat LinkedIn. Společnost může na svém profilu buď pasivně vyvěsit informace o aktuálních nabízených pozicích, nebo aktivně vyhledávat v profilech zájemců. [17]

Společnost Genesys přitom svým průzkumem zjistila, že více než polovina firem se vyhýbá kontaktu přes sociální sítě. A společnosti, které je využívají, tak dělají hlavně

z důvodu provozování marketingových aktivit vedoucích k větším prodejm, než ke zkvalitnění vztahu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. [13]

Speciální programy pro sociální média pomáhají organizacím zefektivnit využití nástrojů, které sociální média nabízí, a určit ty klíčové pro danou organizaci. [20] To lze provést za pomoci odborného vedení a rad specializovaných firem nebo využít marketingových softwarů určených výhradně ke správě sociálních médií. [23] Jsou užitečné jak pro organizace se zavedenou komunikací skrze sociální média, tak pro ty, jež je ještě nevyužívají. [15]

### **Packaging**

V oblasti poskytování služeb poskytovatelé často využívají tzv. „package“. Namísto jediného poskytovaného produktu představuje package komplexnější nabídku produktů či služeb, které jsou spojeny a nabízeny jako jeden celek.

Package představuje výhody jak pro zákazníka, tak pro poskytovatele služby. Zákazníkovi přináší větší pohodlí a hospodárnost. Ušetří náklady i čas, pokud mu poskytovatel služby zajistí například i dopravu na místo konání služby, možnost stravování nebo ubytování apod.

Poskytovatel služby dokáže díky package efektivněji využívat své zdroje, oslovit širší spektrum zákazníků a zvýšit atraktivitu svých služeb u cílové skupiny, na kterou se hodlá zaměřit. Právě package je ideálním nástrojem pro přizpůsobení služby určité cílové skupině, na niž se chce poskytovatel zaměřit. Může výběrem služeb a produktů, poskytovaných v rámci jednoho společného celku, výrazně ovlivnit rozhodování zákazníka a odlišit se od konkurence, jež nabízí podobný produkt. [27]

## **2.4 Neziskový sektor**

Jelikož subjektem této diplomové práce není organizace komerční, ale nezisková, je účelné vymezit určitá specifika, která neziskový sektor přináší. Právě díky těmto specifickým neziskového sektoru se neziskové organizace chovají poněkud odlišně, než je tomu u komerčních subjektů.

Prvním znakem odlišnosti je fakt, že neziskové organizace, jak již vyplývá z jejich označení, nebyly primárně založeny za účelem vytváření a maximalizace zisku. Teoreticky

vytvářet zisk ani nemůže. Veškerý účetní zisk, kterého by se společnosti podařilo dosáhnout, není možné rozdělit mezi její majitele, členy nebo zaměstnance, jako je běžnou praxí pro organizace v ziskovém sektoru hospodářství. Tyto přebytky lze použít jedině pro podporu realizace svého poslání, tedy dalšího rozvoje společnosti, ať již ve formě inovací, rozšíření nabídky svých služeb, většího personální zabezpečení apod. [1]

Právě poslání neziskové organizace je nejdůležitější faktor v jejím následném rozhodování. Mají své poslání nastaveny více v rovině duševní a morální, než tomu je u organizací komerčních.

Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO) rozděluje NO podle následujících zaměření:

1. kultura, sport a volný čas,
2. vzdělávání a výzkum,
3. zdraví,
4. sociální služby,
5. životní prostředí,
6. rozvoj a bydlení,
7. právo, prosazování zájmů a politika,
8. filantropie a dobrovolnictví,
9. mezinárodní aktivity,
10. náboženství,
11. hospodářská a profesní sdružení, odbory,
12. činnosti jinde neuvedené. [1]

Jak lze vidět, a jak uvádějí některé definice, obecně je poslání neziskových organizací spojeno s poskytováním služeb veřejnosti za účelem zlepšení životní situace její určité skupiny nebo společnosti jako celku. Proto nejde u otázek financování provozu vždy jen o minimalizaci nákladů, ale mnohdy také o morální dilemata.

Poslání neziskové organizace je třeba věnovat velkou pozornost, stejně jako formulaci vizí a hodnot společnosti. Zaměstnanci, členové a řídící pracovníci s nimi musí být detailně seznámeni, chápat je a ztotožnit se s nimi nebo je alespoň respektovat. Tyto prvky totiž tvoří image společnosti, jež je pro neziskovou organizaci klíčová. [8]

To vše mnohdy přivádí NO do obtížné situace, protože se nemůže rozhodovat tak svobodně jako komerční subjekty. Nemusí se to konec konců týkat jen image společnosti, ale také zájmů zřizovatele a dalších faktorů hrajících v procesu rozhodování nezanedbatelnou roli. Přitom musí na svůj provoz zajistit potřebné finanční prostředky. O to více je u nich pak oblast nabízeného produktu důležitá. [1]

### **3 Charakteristika neziskové organizace ALCEDO**

Organizace, jež je předmětem zájmu diplomové práce, se plným jménem nazývá ALCEDO – středisko volného času Vsetín. Pro účely práce bude dále uváděn pouze zjednodušený název ALCEDO. Organizace sídlí ve městě Vsetín, v městské části Rybníky, ve velké dvoupatrové budově pronajímané přímo městem Vsetínem. Hlavním posláním ALCEDA je nabízet volnočasové a vzdělávací aktivity veřejnosti a vzdělávacím institucím. Základním prvkem je v tomto procesu působení na trojúhelníkový model lidé, vztahy a příroda.

Zřizovatelem ALCEDA je město Vsetín. Jakožto jeho příspěvková organizace dostává organizace od města každoroční dotace na provoz, což přináší vůči městu jisté závazky. Je to nejen již výše zmíněná starost o volný čas vsetínské veřejnosti, ale i pořádání nejrůznějších akcí pro veřejnost pod patronátem města. [28]

Tvrzení uvedená v této kapitole diplomové práce, jestliže nejsou jinak řádně označena, vycházejí z vlastních zkušeností autora.

#### **3.1 Základní činnost organizace**

ALCEDO nabízí nejrůznější činnosti v oblasti vzdělávání i trávení volného času. Právě činnosti uvedené v této podkapitole splňují základní požadavky kladené na organizaci městem Vsetínem a naplňují smysl existence organizace jako střediska volného času. Budou však nastíněny pouze okrajově a jen s nezbytnými přiloženými tabulkami, sloužící spíše jako ilustrace stavu celé organizace. Jsou totiž nezbytné pro její existenci a podporu městem Vsetínem, ale již ne bezprostředně důležité pro cíle této práce.

##### **3.1.1 Pravidelná zájmová činnost**

Do této kategorie patří pravidelné zájmové kroužky nabízené během školního roku od září do června nejen dětem, ale i dospělým. V nabídce jsou kroužky rukodělné a tvořivé, hudba, zpěv, tanec, modelářství, plavání, sport, chovatelství, přírodověda, cizí jazyky a

spousta dalších. ALCEDO se v nabídce kroužků pro každý školní rok snaží zohlednit požadavky veřejnosti, a tak každoročně vznikají nové kroužky zaměřené na nové činnosti.

K pravidelné zájmové činnosti patří také provoz klubu, kde děti mohou aktivně trávit svůj volný čas, a klubu Jája věnující se dětem v předškolním věku, poskytující rovněž krátkodobou službu hlídání dětí.

Veškeré aktivity spadající pod pravidelnou zájmovou činnost jsou personálně zajišťovány prostřednictvím interních či externích pracovníků organizace. Lektoři musí disponovat specifickými znalostmi a dovednostmi potřebnými pro vedení jednotlivých kroužků.

V následující tabulce Tab. 3.1 je zachycen počet zájmových aktivit provozovaných během jednotlivých let, počet jejich účastníků a počet externích pracovníků, kteří byli zapotřebí pro zajištění výuky.

**Tab. 3.1: Pravidelná zájmová činnost**

<i><b>Školní rok</b></i>	<i><b>Počet zájmových aktivit</b></i>	<i><b>Počet členů</b></i>	<i><b>Počet externích pracovníků</b></i>
<i>2002/2003</i>	72	882	58
<i>2003/2004</i>	90	1012	40
<i>2004/2005</i>	76	888	35
<i>2005/2006</i>	80	1054	34
<i>2006/2007</i>	80	890	28
<i>2007/2008</i>	84	1120	27
<i>2008/2009</i>	91	1085	29
<i>2009/2010</i>	78	1071	60
<i>2010/2011</i>	84	1043	63
<b>2011/2012</b>	<b>78</b>	<b>1205</b>	<b>43</b>

**Zdroj: [29], upraveno**

V tabulce lze pro rok 2011/2012 je vidět mírný pokles celkového počtu zájmových aktivit, ale zároveň větší počet pravidelných účastníků. Lze tedy vyvodit, že byly správně zrušeny kroužky s malým zájmem ze strany veřejnosti a provozovány jsou jen ty, které jsou úspěšné. Toto opatření také znamenalo možnost snížení stavu externích pracovníků oproti předchozím dvěma školním rokům a ušetření dalších nákladů.

### 3.1.2 Příležitostné akce

Jde o akce pro veřejnost organizované či spoluorganizované ALCEDEM, případně městskými akcemi, na kterých ALCEDO zajišťuje alespoň část programu. Příkladem takovýchto akcí pořádaných organizací je Vsetínský cykloden, Mikuláš ve městě, Svatomartinská vycházka, Mezinárodní den stromů a spousta dalších.

Následující tabulka Tab. 3.2 zachycuje počet uskutečněných akcí v jednotlivých letech a počet osob z řad veřejnosti, které se akcí zúčastnily.

Tab. 3.2: Příležitostné akce

<i><b>Rok</b></i>	<i><b>Počet aktivit</b></i>	<i><b>Počet účastníků</b></i>
<i>2003</i>	88	16.829
<i>2004</i>	68	15.960
<i>2005</i>	72	17.293
<i>2006</i>	128	17.173
<i>2007</i>	117	18.238
<i>2008</i>	137	18.251
<i>2009</i>	135	21.889
<i>2010</i>	128	20.142
<i><b>2011</b></i>	<b>76</b>	<b>22.422</b>

Zdroj: [29], upraveno

Obdobně jako u pravidelné zájmové činnosti lze vidět pokles počtu pořádaných akcí, avšak celkově větší zájem veřejnosti. I zde tedy dokázala organizace zvýšit kvalitu pořádaných akcí na úkor jejich kvantity.

### 3.1.3 Letní tábory

Po skončení školního roku vypisuje ALCEDO tematicky zaměřené letní tábory na měsíce červenec a srpen. Tábory se dají rozdělit na příměstské a pobytové. Program na příměstských táborech probíhá pouze přes den a na noc odcházejí děti domů. Nutno říci, že těchto táborů se vypisuje více, neboť jsou mezi veřejností více oblíbeny. Naproti tomu pobytové tábory probíhají mimo město a děti zde tráví celý čas (většinou týden či déle).

Následující tabulka Tab. 3.3 zachycuje počty realizovaných městských i příměstských táborů a počet dětí, jež se jich v jednotlivých letech zúčastnily.

Tab. 3.3: Letní tábory

<i><b>Rok</b></i>	<i><b>Počet pobytových táborů</b></i>	<i><b>Počet účastníků</b></i>	<i><b>Počet příměstských táborů</b></i>	<i><b>Počet účastníků</b></i>
2003	10	190	2	42
2004	9	177	2	49
2005	7	138	3	68
2006	8	187	4	93
2007	7	176	7	146
2008	8	168	7	158
2009	10	257	7	148
2010	11	260	9	212
<b>2011</b>	<b>9</b>	<b>257</b>	<b>11</b>	<b>283</b>

Zdroj: [29], upraveno

Tabulka Tab. 3.3 ukazuje stále rostoucí zájem veřejnosti hlavně o příměstské tábory. V roce 2011 organizace poprvé nabídla dva nově zaměřené příměstské tábory a oba byly úspěšné.

### 3.1.4 Vzdělávací akce

V oblasti vzdělávání nabízí ALCEDO akreditované vzdělávací programy, jejichž cílem je zprostředkovat setkávání a vzájemnou výměnu zkušeností mezi pedagogy škol i neziskových organizací. V rámci těchto vzdělávacích programů poskytuje informace, materiály a metodickou pomoc, stejně jako zprostředkovává komunikaci s odborníky v oblasti rozvoje environmentální výchovy, vzdělání a osvěty EVVO ve Zlínském kraji. [22]



**Tab. 3.4: Vzdělávací akce**

<i><b>Rok</b></i>	<i><b>Počet vzdělávacích akcí</b></i>	<i><b>Počet účastníků</b></i>
2003	12	313
2004	20	541
2005	19	432
2006	17	618
2007	20	430
2008	11	301
2009	15	334
2010	11	340
<b>2011</b>	<b>35</b>	<b>714</b>

**Zdroj:** [29], upraveno

V tabulce Tab. 3.4 lze vidět, že i o vzdělávací akce organizace byl v roce 2011 enormní zájem. Byl zaznamenán více než dvojnásobný nárůst zájmu oproti předcházejícímu roku a zároveň nejvyšší počet účastníků v posledních devíti letech.

### **3.1.5 Doplnující činnost**

ALCEDO rovněž zaštiťuje nezávislou iniciativu s názvem Dětský parlament Vsetín. Jde o zapojení dětí a mládeže do otázek týkajících se dění a života ve městě Vsetín. To se děje pomocí besed, exkurzí, setkání s veřejností, spoluúčasti na akcích apod.

Pro veřejnost organizace nabízí také možnost pronájmu nahrávacího studia, zkušebny pro kapely, fotokurz či krátkodobé kurzy lyžování, sportování na nedávno postaveném boulderu, výtvarné přehlídky a různé prázdninové akce.

Veškeré výše uvedené základní činnosti však absolutně nepokrývají náklady na jejich dlouhodobé provozování a vůbec fungování celé organizace. Stejně tak ani dotace od města Vsetín neposkytují dostatečnou náhradu za vynaložené roční náklady. Jako každý jiný ekonomický subjekt si tedy i ALCEDO musí na svůj provoz nějakým způsobem vydělat.

Děje se tak prostřednictvím pobytových programů, jimž je věnována následující podkapitola a na něž je celá diplomová práce zaměřena.

## **3.2 Pobytové programy**

Pobytové programy jsou stěžejní činností organizace, protože z větší části zajišťují samofinancování jejího provozu a přináší potřebné finanční prostředky pro rozvoj organizace.

Pobytové programy, na rozdíl od předchozích činností, neprobíhají přímo v ALCEDU, ale na terénním středisku Hájenka a na dalších dlouhodobě pronajímaných terénních střediscích v blízkém okolí Vsetína. Rovněž neprobíhají celý školní rok, ale převážně v průběhu měsíců duben – červen a září – říjen. V prvním období jde o pestrou škálu pobytových programů, které jsou rozvedeny v podpodkapitole 3.2.2., v druhém období jde spíše o adaptační programy v rámci nových školních kolektivů.

### **3.2.1 Cílové skupiny pobytových programů**

Všechny pobytové programy jsou přímo nabízeny školám, a to mateřským, základním a středním. V současné době existuje databáze škol, jež se pobytových programů ALCEDA již zúčastnila. Těmto školám se každoročně posílají materiály s informacemi o možnostech kurzů aktuálního roku.

Platí zde specifické pravidlo, platné pro většinu služeb, u nichž se pracuje s dětmi. Konzumenty této služby jsou sice děti ve třídách, které program absolvují, ale zákazník, na kterého je potřeba se primárně zaměřit, je samozřejmě škola vysílající děti na pobyt. Ta rozhoduje, jestli své třídy pošle na pobyt znovu nebo ne.

Komunikace se školou samotnou probíhá pouze před pobytem, kdy si její škola objednává a dohodnou se jeho speciální aspekty, a pak po jeho skončení, kdy se škole pošle faktura. Vše probíhá pouze elektronickou, případně telefonickou formou. Během pobytu jsou však zástupci zákazníka, tedy školy, učitelé vyslaní touto školou jako pedagogický doprovod dětí. Pro lektora vedoucího pobytový program tím vyvstávají dvě priority. Tou první je spokojenost dětí účastnících se programu. Druhá, neméně důležitá, je maximální spokojenost učitelů vysílající instituce. To zahrnuje dostatečnou komunikaci lektorů s učiteli, jejich konzultaci jednotlivých složek programu navržených lektorem a zajištění potřebného komfortu učitelů, ať už se týká ubytování, stravy nebo jiných aspektů jejich setrvávání na terénním středisku. Potřeba komunikace s učiteli vyplývá samozřejmě také z toho, že s třídami jsou mnohdy vysíláni třídní učitelé. Své děti znají, ví o jejich slabých či silných

stránkách, specifických problémech a nuancích jejich charakteru, což lektor musí vzít v úvahu při uzpůsobení programu.

Samotný program sestavuje lektor vedoucí konkrétní kurz. Zákazník si zvolí pouze určité zaměření programu – tím může být rozvoj komunikačních dovedností dětí, spolupráce v kolektivu, sebepoznávání atp., většinou v návaznosti na průřezová témata rámcového vzdělávacího programu pro předškolní, školní nebo gymnaziální vzdělávání, které jsou pro děti aktuálně určeny. Podle tohoto požadavku lektor sestaví takový program, který podle něj vystihuje požadavky vzdělávací instituce a co nejefektivněji rozvine potřebné dovednosti u účastníků pobytového programu.

### **3.2.2 Stávající typy pobytových programů**

Existuje několik typů pobytových programů, jež jsou zevrubně přiblíženy v propagačních materiálech organizace [30] a na jejích internetových stránkách, z nichž si zákazníci mohou vybírat.

#### **Adaptační kurzy**

Tyto pobytové programy jsou určeny zejména pro děti nastupující do šestých tříd, prim na víceletých gymnáziích a prvních ročníků středních škol. Děti se dostávají do nového kolektivu, ať už je to sloučením tříd nebo příchodem do zcela nově vytvořené třídy. To pro děti představuje velkou zátěž, jelikož se musí vyrovnat s novým prostředím, kolektivem, pedagogy, vyššími nároky studia atd. Adaptační kurz účastníkům umožňuje vzájemně se poznat, naučit se spolu komunikovat a spolupracovat. Uspadňuje tvorbu pozitivních vazeb v kolektivu jak mezi žáky, tak i učiteli, kteří zde své žáky lépe poznají.

#### **Kolektiv**

Takto označené pobyty navazují na rámcový vzdělávací program škol. Toto programové zaměření zajišťuje prevenci šikany, odcizení, neschopnosti zdravě soutěžit, učí účastníky jak komunikovat v kolektivu a být tolerantní k názorům ostatních. Buduje pozitivní klima v kolektivu, snaží se řešit stávající problémy a utužuje soudržnost třídy.

## **Škola v přírodě**

Pobytový program určený spíše prvnímu stupni základních škol. Účastníci se seznamují se základy chování v přírodě, s ekosystémy dostupnými v okolí terénního střediska, na němž probíhá pobytový program, a budují si pozitivní vztah k přírodě a krajině, stejně jako se zabývají otázkami, jaké lidské činnosti a jak negativně narušují krajinu a její ekosystémy.

## **Ekopobyt**

Tento pobytový program zaměřený na ekologii je nabízen jak prvnímu stupni základních škol, tak i druhému stupni a školám středním. Dlouholeté zkušenosti ukázaly, že největší smysl má buďto s velmi vnímavou skupinou druhého stupně základní školy nebo ideálně s třídou střední školy. Program totiž nespočívá pouze ve studiu místních ekosystémů a ve zkoumání dopadů lidských aktivit na přírodu, ale také v diskuzích o globálních světových problémech, formování a obhájení vlastního názoru na tato témata. Hlavním cílem je posílení vztahu člověk a příroda u účastníků kurzu.

## **Funny**

Pobytový program sestávající převážně ze zážitkových her. Účastníci zde provozují převážně netradiční sporty jako lakros, softball, skalní golf a spoustu jiných. Součástí jsou také aktivity na nízkých lanech a u dětí dostatečně vysokého věku a fyzických schopností i aktivity na lanech vysokých.

## **Expediční výprava**

Svým průběhem poněkud neobvyklý pobytový program. Největší změnou oproti ostatním pobytům je skutečnost, že účastníci jsou ubytováni ve stanech na veřejném tábořišti Pulčín. Program je pak zaměřen na trvale udržitelnou turistiku, rozvoj základních tábornických dovedností, poznávání místní krajiny a hraní aktivit v přírodě. Účastníci se také výjimečně podílí na přípravě stravy.

## **Přírodověda**

Pobyt sestává převážně z nauky o hmyzu, plazech, ptactvu či vodních organismech. Toto se děje formou pozorování živočichů přímo v jejich přirozeném prostředí, ale i objasněním, proč jsou tyto živočichové pro přírodu důležití a proč by je lidé měli chránit. Tyto programy jsou nejčastěji objednávány jako jednodenní a řadí se tedy spíše do terénních programů.

### **3.2.3 Průběh pobytových programů**

Průběh jednotlivých pobytových programů se samozřejmě liší podle věkové kategorie účastníků, jejich schopností, specifík určitého nestandardního programu a dalších jiných záležitostí, avšak určitý typizovaný harmonogram pobytu přeci jen existuje a je uveden formou tabulky Tab. 1 v Příloze č. 1.

S uvedeným programem se samozřejmě dá různě manipulovat a upravovat jej podle aktuální potřeby. Malé děti mohou mít delší časový úsek pro oběd a následný odpočinek, pokud to potřebují, starším dětem se v případě potřeby dá naopak zkrátit výměnou za delší program jednoho z programových bloků. Možné úpravy harmonogramu jsou zcela v kompetenci lektora pobytu a záleží čistě na jeho úsudku.

Veškeré jídlo je zajišťováno profesionálními kuchařkami přímo na terénních střediscích nebo je vařeno na TS Hájenka a odtud rozváženo na příslušná terénní střediska, na kterých probíhá příslušný pobytový program, nebo je s účastníky z důvodu zajištění stravy učiněna cesta na TS Hájenka.

Je třeba objasnit i rozdělení zodpovědnosti za účastníky kurzu. Platí, že během programu (programové bloky a večerní program) mají za účastníky plnou zodpovědnost lektoři kurzu, a kdykoliv mimo program (pauzy, jídlo a odpolední klid) přebírá zodpovědnost pedagogický doprovod dětí. Stejně tak mají za děti učitelé zodpovědnost od skončení programu jednoho dne do jeho začátku dalšího dne, kdy se lektoři věnují právě přípravě dalšího programu.

### 3.2.4 Lektoři

Právě lektoři vedoucí pobytové programy jsou jednoznačně nejdůležitější složkou nabízené služby. V jejich kompetenci je jak vhodné sestavení celého programu, tak zohlednění specifík jednotlivých účastníků a vyhodnocení nejrůznějších problémů, které během pobytového programu mohou nastat. Zkušenosti a osobnostní charakteristiky lektorů jsou nezbytným předpokladem k dosažení co nejlepšího výsledku a co nejkvalitnější práce.

Aby byla zajištěna určitá kvalitativní úroveň pobytových programů, musí lektoři splňovat předpoklady pro jejich úspěšné vedení. V první řadě může být lektorem takový člověk, jež má praktické zkušenosti s prací s dětmi. Tím se myslí například vedení určitého zájmového kroužku, ať už v samotném ALCEDU nebo v jiné podobně zaměřené organizaci, vedení skautského oddílu nebo sportovní a jinak zaměřené kurzy apod. Jednoduše vykonávání jakékoliv dlouhodobé činnosti s dětmi mající za úkol rozvíjet jejich morální či fyzické dovednosti a schopnosti.

Lektory mohou být také studenti navštěvující školu zaměřenou na rekreologii, pedagogiku, speciální pedagogiku a podobného zaměření. Vedení pobytového programu může být u těchto studentů vykonáváno jako povinná i nepovinná praxe v jejich oboru. Má to pro ně značný význam, jelikož na pobytové programy jezdí v rámci tříd často děti se specifickými problémy, jako je hyperaktivita či jiné formy lehčích postižení.

Lektoři mohou být rozděleni také dle kategorie vztahu k ALCEDU, a to na interní zaměstnance organizace a externisty. Interní zaměstnanci mají předepsáno, kolik hodin ročně musí strávit vedením pobytových programů a podle toho se zařizují. Externisti vedou pobytové programy na základě dohody o provedení práce. Kolik programů odvedou, záleží na jejich časových možnostech a obsazenosti pobytů.

Externí lektoři také absolvují každoroční školení, kde se seznámí s novinkami ohledně pobytových programů, připomenou si stěžejní a náročnější aktivity, osvěží si postupy a přístupy práce s dětmi, zorientují se ve skladišti s vybavením a s blízkým okolím terénních středisek, na nichž pobytové programy probíhají.

### 3.2.5 Terénní střediska

#### TS Hájenka

Jak již bylo uvedeno výše, pobytové programy neprobíhají v budově ALCEDA ve Vsetíně, ale na terénních střediscích na Vsetínsku.

Nejdůležitějším objektem je terénní středisko Hájenka. Budova patří městu Vsetínu, které jej dlouhodobě pronajímá ALCEDU. Je situována v Semetíně, místní části města Vsetín. Nabízí čtyři vícelůžkové podkrovní pokoje a jeden dvojlůžkový pokoj pro pedagogický doprovod. Pro přespání je nutné mít s sebou vlastní spacák. Kapacita střediska je 32 míst. Objekt disponuje množstvím společenských místností, z nichž jedna je na obrázku Obr. 3.1.



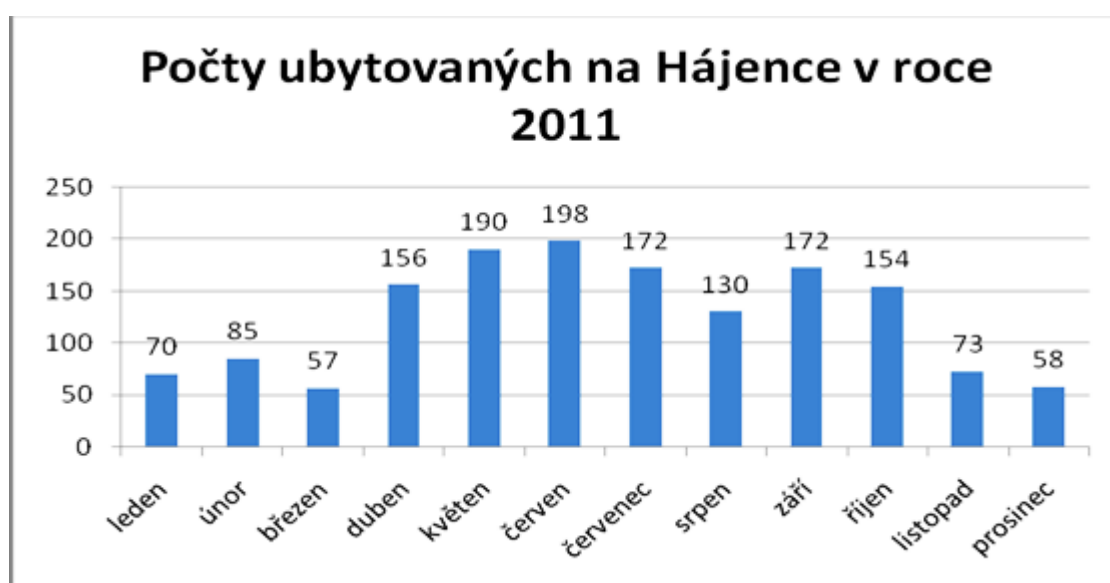
Obr. 3.1: Interiér TS Hájenka  
Zdroj: [18]

TS splňuje svým vybavením veškeré hygienické a technické normy stanovené pro dlouhodobou práci s dětmi. TS Hájenka se také podílí na trvale udržitelném rozvoji vlastnictvím fotovoltaických panelů, které zajišťují část energetické spotřeby střediska. Venku účastníci mohou využívat venkovní posezení s krytým ohništěm, hřiště s fotbalovými brankami a za výjimečných podmínek také horolezeckou věž. Exteriér Hájenky lze vidět na obrázku Obr. 3.2.



Obr. 3.2: Exteriér TS Hájenka  
Zdroj: [19]

Pro terénní středisko Hájenka, jako hlavního TS organizace, se každoročně vypracovávají také nejrůznější užitečné statistiky. Jednou z nich je počet osob, ubytovaných na středisku v průběhu kalendářního roku.



Obr. 3.3: Počet osob ubytovaných na TS Hájenka v roce 2011  
Zdroj: [29]

Následující graf Obr. 3.3 ukazuje vytíženost TS Hájenka během jednotlivých měsíců roku 2011. V počtu ubytovaných jasně dominují měsíce duben – červen a září – říjen, během nichž probíhají pobytové programy, a měsíce červenec a srpen, kdy se na středisku konají některé pobytové tábory ALCEDA.



## Další terénní střediska

ALCEDO pro pobytové programy využívá také dalších základen pronajímaných od jiných organizací.

První z nich je terénní středisko **Nivka** patřící Městským lesům Vsetín. Středisko rovněž disponuje čtyřmi vícelůžkovými podkrovními místnostmi s nutností zajištění vlastního spacáku. Kapacita je zde 18 pevných lůžek a několik přistýlek. Ostatním vybavením TS rovněž splňuje veškeré hygienické a technické normy. Středisko je situováno vysoko na hřebenu nad Semetínem, až k němu však vede zpevněná cesta.

Druhým terénním střediskem jsou **Nivy** patřící Křesťanským sborům Vsetín. Vybavení a prostory jsou podobné jako na předchozích střediscích. TS Nivy disponují kapacitou 40 míst a vybavené je netradičně také herní místností se stolním fotbálem a ping-pongovým stolem. Venku je pak k dispozici menší hřiště s fotbalovými brankami. Středisko je situováno na hřebeni mezi Semetínem a Janišovem, místní částí města Vsetína.

Krom zmíněných terénních středisek ALCEDO příležitostně využívá také možnosti ubytování v šesti hotelech a penzionech ve Vsetínském regionu. Jedná se většinou o pobyty, jichž se účastní velké množství dětí, a kapacity stálých TS nejsou v tom případě dostačující.

### 3.2.6 Statistika pobytových programů

V následující tabulce Tab. 3.5 je zaznamenán počet dětí, které se v posledních devíti letech zúčastnily pobytových programů ALCEDA. Jsou zde rovněž uvedeny údaje účastníko-dny a účastníko-hodiny, díky nimž se dá například zjistit průměrná doba účastníka na programu.

V tabulce Tab. 3.5 lze dále sledovat rozvoj pobytových a terénních programů za posledních devět let. V letech 2003 a 2004 je vidět nižší počet realizovaných programů, stejně jako počty účastníků. ALCEDU byla totiž Hájenka svěřena městem Vsetínem v roce 2000 a bylo třeba udělat velký počet úprav, aby se stala vyhovujícím terénním střediskem pro potřebu práce s veřejností. Budova byla rovněž daleko menší a neměla potřebné kapacity pro větší počet účastníků pobytových programů. Právě v roce 2004 proběhla druhá část celkové rekonstrukce TS Hájenka. Byla značně navýšena kapacita ubytování, vybudován přilehlý rybník, kryté venkovní ohniště a chatka sloužící pro sklad materiálu a ubytování personálu. Další rok se také v bezprostřední blízkosti TS navázalo centrum nízkých lanových aktivit

„Veverka“. Tím vším lze zdůvodnit dobu největšího zájmu a vytížení TS Hájenka v letech 2005 – 2008. Z této doby také vyplynula potřeba zapůjčení dalších terénních středisek, jelikož kapacita TS Hájenky nestačila pro pokrytí rostoucí poptávky po pobytových programech. Po roce 2008 je znatelný značný propad zapříčiněný hlavně globální ekonomickou krizí, ale situace se pozvolna uklidňuje a tabulka ukazuje rostoucí tendenci budoucího vývoje. [28]

**Tab. 3.5: Statistika pobytových programů od roku 2003**

<i><b>Rok</b></i>	<i><b>Počet programů</b></i>	<i><b>Počet účastníků</b></i>	<i><b>Počet odpuštěných hodin</b></i>	<i><b>Účastníko- hodiny</b></i>	<i><b>Účastníko- dny</b></i>
2003	50	1136	353	7295	857
2004	50	1030	490	10390	1357
2005	155	3067	840	18246	1611
2006	226	4482	1160	24928	2816
2007	141	2544	951	19161	2204
2008	159	3117	1291	27676	3220
2009	91	1814	1117	23763	3528
2010	107	2314	1217	26431	3342
<b>2011</b>	<b>126</b>	<b>2689</b>	<b>1594</b>	<b>35292</b>	<b>3678</b>

Zdroj: [29], upraveno

## **4 Metodika sběru dat**

Následující kapitola se zabývá přípravou výzkumné části diplomové práce a způsoby jakými byla data sesbírána a vyhodnocena. Kapitola čerpá z textu knihy [7].

### **4.1 Přípravná etapa**

#### **4.1.1 Definování problému a cíle výzkumu**

Jak již bylo zmíněno v podpodkapitole 3.2.6, globální ekonomická krize znamenala pro pobytové programy výrazné snížení počtu účastníků. Přitom další činnost ALCEDA výraznější snížení počtu účastníků nezaznamenala. Tento jev je zapříčiněn tím, že pobytové programy jsou nabízeny primárně vzdělávacím institucím, a jejich financování je silně vázáno na podporu a dotace státu. V době ekonomické krize nemají školy tolik prostředků jako dříve a musí si daleko lépe vybírat, na jaké aktivity své omezené finanční prostředky vynaloží. Právě pobytové programy jsou však klíčovým prvkem v samofinancování aktivit ALCEDA a jeho rozvoje.

Cílem diplomové práce je tedy zefektivnit stávající nabídku pobytových programů a jejich průběh takovým způsobem, aby byly pro potencionální zákazníky co nejatraktivnější a zvětšil se počet jejich účastníků. Tato změna povede ke zvýšení příjmů z této činnosti použitelných pro financování jiných aktivit organizace ALCEDO a k jejímu dalšímu rozvoji.

Ve výzkumu bude nejdůležitějšími cíli identifikace klíčových prvků pobytových programů, jež se zákazníkům zdají nejpřínosnější, a které jsou tedy hlavním důvodem pro objednání pobytového programu právě u organizace ALCEDO, stejně jako identifikace nedostatků, které by mohly zákazníka odradit k opakovanému využití služeb organizace. Z primárního výzkumu by pak měly vyplynout možnosti zatraktivnění pobytových programů jako celku.

### **4.1.2 Plán výzkumu**

U služby pobytových programů je specifický fakt, že konzumentem služby jsou žáci mateřských, základních a středních škol. Zákazníkem a zadavatelem objednávky jsou však samotné školy, nikoliv žáci, a proto je třeba zaměřit se ve výzkumu právě na ně. Bylo naplánováno vyhodnocení dotazníků organizace v rozsahu dvou let, jež jsou po každém pobytovém programu vyplněny zástupci zákazníka - pedagogickým doprovodem, což umožní určit klíčové prvky jednotlivých programů a bude rovněž použito jako základ pro focus group.

Ten byl naplánován s devíti vybranými vedoucími pobytových programů. Na nich totiž v největší míře záleží, jaké aktivity v rámci programu proběhnou a jakým způsobem se budou realizovat. Plánovaným cílem bylo navrhnout zatraktivnění stávajících pobytových programů novými prvky a zajistit podmínky pro jejich bezproblémový průběh.

#### **Zdroje dat**

Pro účely výzkumu bylo v plánu použít jak primární, tak sekundární data. Provedením skupinového rozhovoru měla být získána data primární. Data sekundární měla vycházet z vyhodnocení dotazníků organizace, internetových stránek a ze studia interních materiálů organizace ALCEDO.

#### **Způsob sběru dat**

Sekundární data bylo v plánu zjistit za pomoci studie interních materiálů organizace ALCEDO a informací umístěných na jejich webových stránkách. Dále měly být vyhodnoceny dotazníky organizace. Výběrovým vzorkem u dotazníkového šetření mělo být 232 zástupců škol, kteří se v letech 2011 a 2012 zúčastnili pobytových programů organizace. Dotazník je přiložen na konci práce jako Příloha č. 3.

Primární data měla být získána vyhodnocením proběhnuvšího skupinového rozhovoru. Skupinový rozhovor s devíti lektory pobytových programů byl naplánován na přelomu měsíců února a března na terénním středisku Hájenka. Základním vzorkem bylo 35 externích lektorů. Výběrovým vzorkem bylo zvoleno devět lektorů pobytových programů, v poměru tři ženy a šest mužů. Vybírání byli na základě alespoň dvou let praxe s vedením pobytových programů a podle časových možností pro skupinový rozhovor. Moderátorem měl být autor diplomové

práce, který plánoval celý focus group nahrávat na diktafon. Scénář skupinového rozhovoru je přiložen na konci práce jako Příloha č. 2.

### Rozpočet výzkumu

Plánovaný rozpočet výzkumu byl stanoven na částku 500 Kč. Tato částka by měla pokrýt platbu za MHD využívanou při cestě na terénní středisko Hájenka, tisk podkladů pro skupinový rozhovor a občerstvení pro respondenty.

### Časový harmonogram

Tab. 4.1: Časová realizace jednotlivých aktivit výzkumu

ČINNOST/DATUM (2013)	19.1.-3.2.	4.2.-17.2.	18.2.-3.3.	4.3.-17.3.	18.3.-31.3.	1.4.-14.4.
příprava skupinového rozhovoru	X					
pilotáž	X					
sběr sekundárních dat	X	X	X			
sběr primárních dat			X			
zpracování dat			X	X	X	
analýza údajů					X	X
vypracování závěrů a doporučení						X

Zdroj: vlastní

### Pilotáž

Dotazníky pro školy prošly za roky, kdy jsou organizací používány, řadou změn. Jejich stávající podoba je považována za nejvhodnější pro účely organizace a používá se již od roku 2010.

Podoba scénáře skupinového rozhovoru byla diskutována se třemi lektory pobytových programů, z nichž dva se skupinového rozhovoru později zúčastnili. Nebyly nalezeny žádné nejasnosti či potřeby úprav.

## 4.2 Realizační fáze

Dotazníky z obou předcházejících let byly založeny v dokumentaci. S přístupem k nim nebyl žádný problém. Jejich celkový počet za roky 2011 a 2012 byl 232, z toho jich 126 připadá na rok 2011 a 106 na rok 2012. Počet institucí, které zastupovali jednotliví učitelé

vyplňující dotazníky, činil 82. Jejich další rozdělení je uvedeno v tabulce Tab. 4.2 v absolutních a relativních četnostech.

**Tab. 4.2: Rozdělení dotazovaných škol dle četností**

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost v počtu dotazníků	Relativní četnost v počtu dotazníků
<b>Typ školy</b>				
SŠ	11	13,4%	18	7,8%
ZŠ	48	58,5%	124	53,4%
ZŠ a MŠ	23	28,1%	90	38,8%
<b>Kraj</b>				
Zlínský	79	96,3%	228	98,3%
Jiný	3	3,7%	4	1,7%

**Zdroj: vlastní**

Při skupinovém rozhovoru nenastal žádný zásadní problém. Datum a čas byl předem diskutován se všemi potenciálními účastníky, a pouze jeden z nich se nakonec nemohl zúčastnit. Zastoupil jej náhradník z řad lektorů, konečný počet devíti lektorů tedy zůstal stejný, včetně poměru šesti mužů a tří žen. Samotný skupinový rozhovor pak proběhl podle scénáře, pouze s jiným časovým rozložením. Jednotlivé úseky, krom úvodu, vyžadovaly delší čas, než bylo plánováno, díky dlouhé diskuzi a velkému množství nápadů zúčastněných respondentů. To však bylo nezbytné pro diskuzi o všech bodech nastíněných ve scénáři skupinového rozhovoru.

### 4.2.1 Míra naplnění charakteristik

Pro lepší vypovídající schopnost byla výsledná míra naplnění určitých charakteristik vyjádřena v celkovém procentu podle vzorce:

(1)

$$N = 1 - \frac{(n-1) - (n-x)}{(n-1)},$$

kde  $N$  představuje celkovou míru naplnění očekávání vyjádřenou v procentech,  $n$  je šíře škály (ve všech případech je touto šíří číslo sedm) a  $\bar{x}$  vyjadřuje průměr. [31]

Toto měření bylo použito pro konkrétní otázky dotazníkového šetření zastoupených grafy Obr. 5.2 až Obr. 5.5 ve výzkumné části práce.

#### **4.2.2 Metody analýzy údajů**

Vyhodnocení dotazníků bylo provedeno pomocí programu Microsoft Office Excel 2010 a data byla využita jako podklad pro skupinový rozhovor. Ten byl nahráván na diktafon a jeho výsledky posloužily pro navržení katalogu s moduly (viz kapitola 6 Návrhy na produktový mix organizace).

## **5 Analýza výsledků výzkumu**

Analýza dat sesbíraných pro tuto práci probíhala ve dvou etapách. V první etapě byly vyhodnoceny dotazníky používané organizací ALCEDO. Zjištěná data posloužila jednak jako podklad pro následný skupinový rozhovor, v němž bylo s daty hlouběji pracováno, a jednak pro interní účely organizace.

Ve druhé etapě byl vyhodnocen proběhnuvší skupinový rozhovor. Celá debata byla nahrávána na diktafon a relevantní informace nebo nápady byly při následné analýze autorem diplomové práce použity jako podklad pro možné moduly do nového nabídkového katalogu.

### **5.1 Vyhodnocení dotazníků**

Zpočátku je potřeba poznamenat, že dotazníky organizace nejsou navrženy pro účely této práce, nýbrž jsou ALCEDEM dlouhodobě používány k hodnocení lektorů terénních a pobytových programů. Obsahově tedy nejsou primárně zaměřeny na cíle výzkumu, ale informace v nich obsažené výrazně napomohly k vypracování návrhů na vylepšení produktového mixu organizace.

Sesbíraná data nejsou díky odpovědím respondentů zcela typická. Lze jasně pozorovat, že hodnotitelé byli s programy v drtivé většině spokojeni. Jen málokterý hodnotitel našel v celém pobytovém programu závažnější chyby a stejně tak málokterý hodnotitel dokázal odlišit nejlepší a nejhorší části programu. U tohoto šetření je tedy často třeba brát v potaz i odpovědi s relativně malým procentuálním zastoupením, ke kterým by v běžném výzkumu většinou ani nebylo přihlíženo.

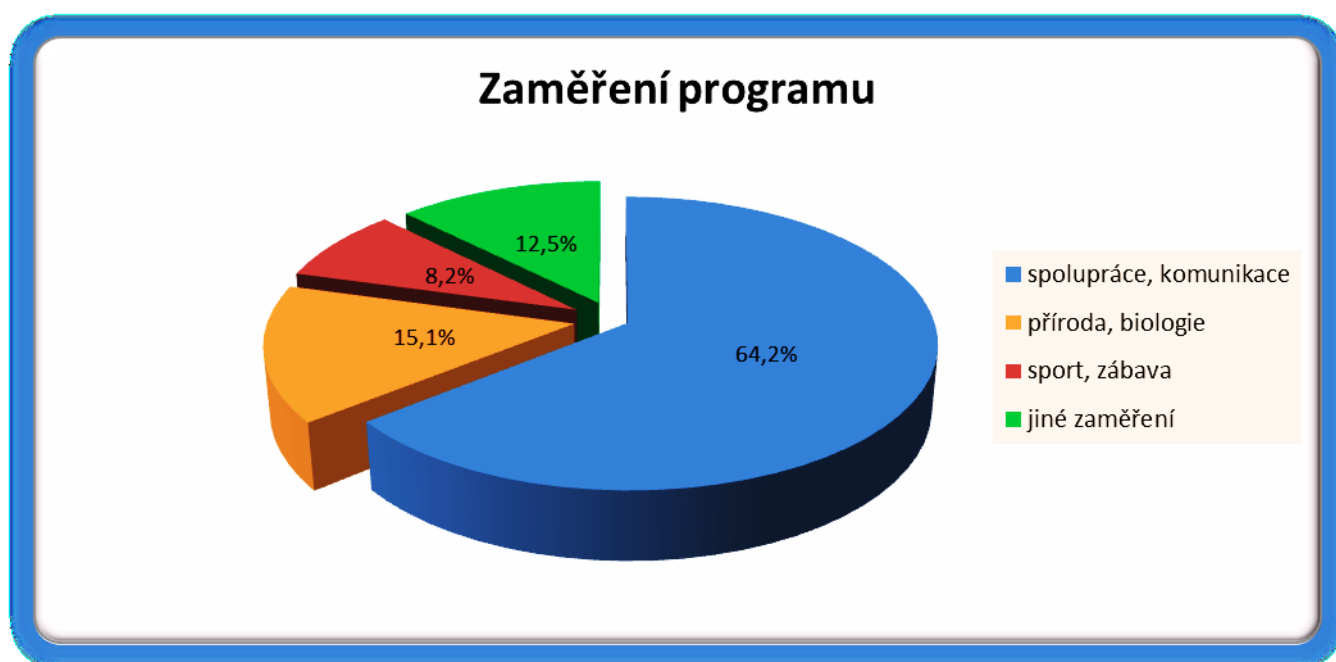
Následující podpodkapitoly obsahují vyhodnocení jednotlivých otázek. Pro větší přehlednost je vždy přiloženo i grafické vyjádření.



### 5.1.1 Cíle programů

#### Zaměření programu

Zástupci škol, tedy pedagogický doprovod účastníků, v této otevřené otázce vypisovali obsahové zaměření pobytového programu, jež si jejich vysílající vzdělávací instituce objednala. Nehodnotí se zde ještě samotná kvalita programu, ale pouze jeho primární účel, který byl od zákazníka očekáván.



Obr. 5.1: Relativní četnosti programových zaměření  
Zdroj: vlastní

Otázka byla otevřená, ale byly vytvořeny tři kategorie podle největších relativních četností a kategorie „jiné“, kam spadají zbývající odpovědi, které nebyly přílišně procentuálně zastoupeny.

Z grafu Obr. 5.1 vyplývá, že zhruba 64 % pobytových programů za roky 2011 a 2012 bylo uskutečněno k rozvoji spolupráce a komunikace ve skupině - tedy ve třídě, která se určeného pobytu zúčastnila. Často se jedná o adaptační programy (viz podpodkapitola 3.2.2) či o programy řešící konkrétně existující problém uvnitř zúčastněné skupiny. Tím může být šikana, problém s akceptací člena určité národnostní menšiny apod.

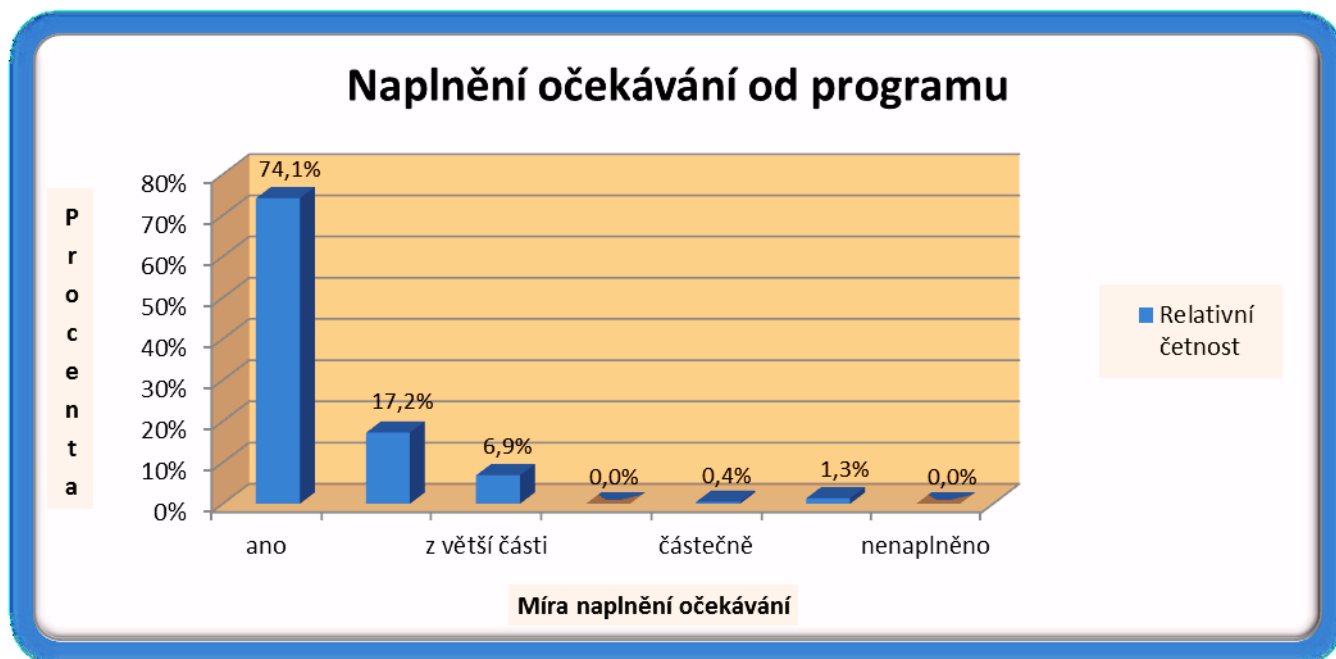
Dalším nejčastějším zaměřením pobytových programů, zastoupeném asi 15% relativní četností, je rozšíření vědomostí o přírodě, případně prohloubení biologických znalostí. Tento druh pobytu je zaměřen na pozorování místních ekosystémů, pozorování vybraných druhů živočichů a budování pozitivního vztahu k přírodě jako celku.

Posledním častým zaměřením, asi 8 %, jsou pobyty cílené na sport a zábavu. Tyto pobyty účastníkům většinou nahrazují školní výlet. Vyzkouší si zde netradiční sporty a aktivity, se kterými by se jinde stěží setkali.

Odpovědi zařazené do skupiny „jiné“ sice společně představují relativně velké procento, jedná se však o soubor různorodých programů, z nichž by žádný samostatně nedosáhl významného procenta z celkového počtu relativních četností.

### Naplnění očekávání od programu

V tomto hodnocení se již odráží kvalita programu sestaveného lektorem. Pedagogický doprovod hodnotí, zda bylo podle jeho názoru vybranými aktivitami dosaženo očekávaných cílů pobytového programu.



Obr. 5.2: Graf naplnění očekávání respondentů od programu  
Zdroj: vlastní

Respondenti hodnotili míru naplnění očekávání na sedmibodové škále, přičemž čtyři hodnoty byly označeny slovně. Škála klesala od největší spokojenosti, označené slovem „ano“, až po nejnižší spokojenost, kdy očekávání od programu nebyla vůbec naplněna.

Odpovědi respondentů se pohybují, až na zanedbatelné výjimky, pouze na prvních třech stupních škály. Z toho zhruba 74 % ze všech hodnotitelů bylo spokojeno maximální možnou měrou. V grafu Obr. 5.2 lze pozorovat výraznou míru naplnění očekávání od proběhnuvších pobytových programů.

Z vzorce (1) v metodické části práce konkrétně vyplývá, že celková míra naplnění očekávání od programu byla 93,5 %.

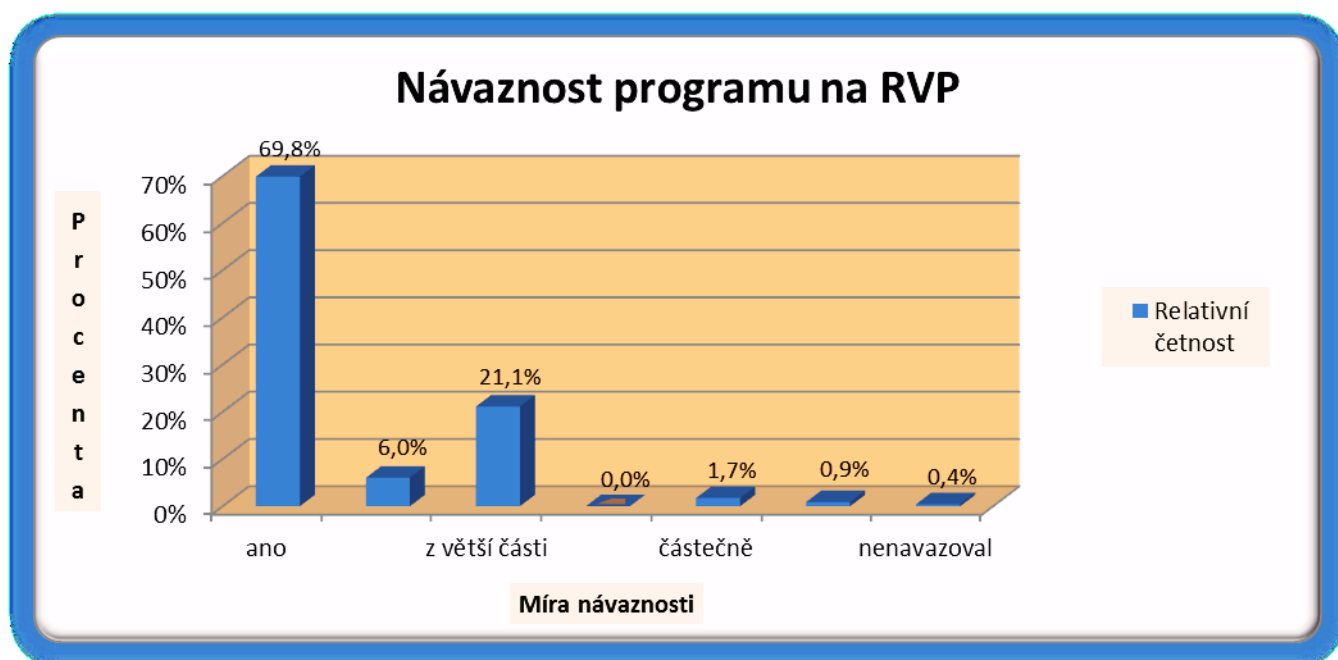
### **5.1.2 Hodnocení pedagogických metod**

Otázky v této části výzkumu byly zaměřeny na profesionální úroveň pobytových programů, ať už zaměřením aktivit nebo použitými metodami výuky.

Je v zájmu organizace, aby byly výukové a pobytové programy realizovány na vysoké úrovni vzdělávacích metod a standardů. Zároveň by však měly nabízet netradiční metody a prostředky k dosažení jejich výchovných či vzdělávacích cílů.

#### **Návaznost programu na Rámcový vzdělávací program**

Respondenti se vyjadřovali, zda program svým obsahem navazoval na vzdělávací oblasti, případně průřezová témata rámcového vzdělávacího programu (RVP) pro předškolní, školní či gymnaziální vzdělávání. Pedagogický doprovod hodnotil míru návaznosti programu na průřezová témata stávajícího RVP.



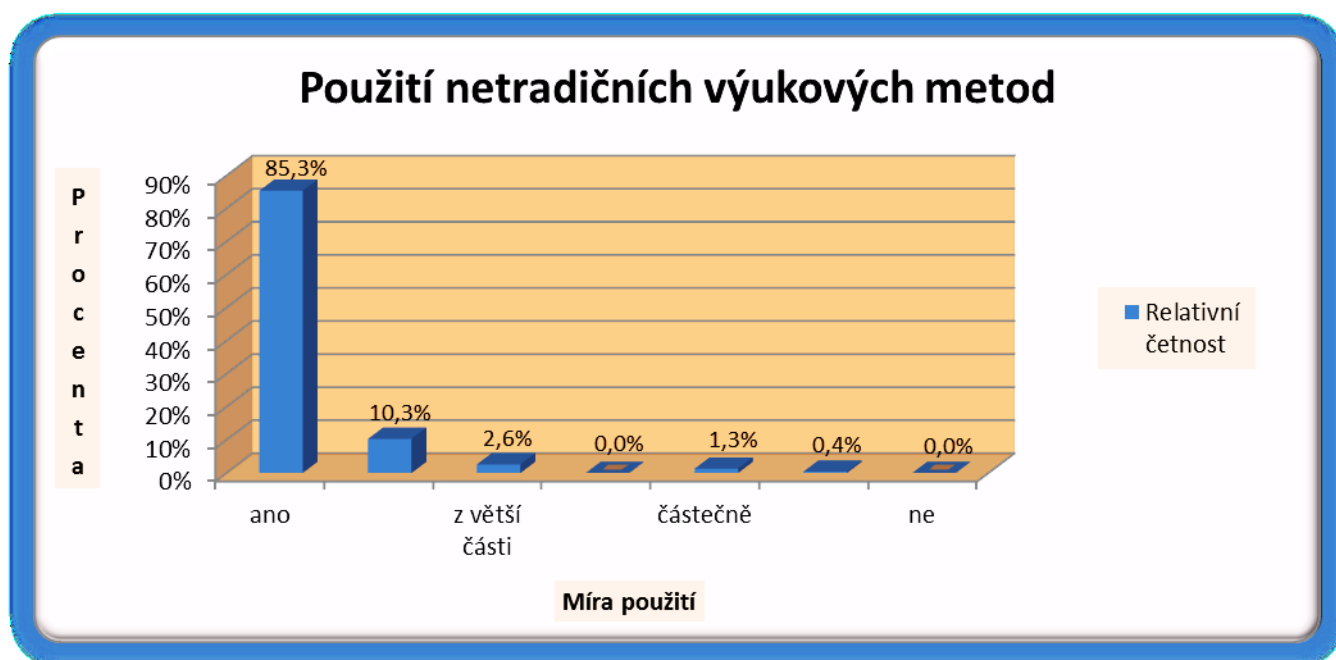
**Obr. 5.3: Graf míry návaznosti programu na RVP**  
Zdroj: vlastní

Respondenti opětovně hodnotili míru návaznosti programu na RVP na sedmibodové škále, přičemž čtyři hodnoty byly označeny slovně (viz graf Obr. 5.3).

I zde jednoznačně převažuje kladné hodnocení. Takřka 70 % dotazovaných učitelů považovalo obsah pobytového programu za návazný na rámcový vzdělávací program. Přes 20 % jej pak považovalo za návazný alespoň z větší části. Každopádně lze opět pozorovat výrazně pozitivní hodnocení. Dle výše uvedeného vzorce (1) je celková míra návaznosti programu na RVP 89,7 %.

### Míra použití netradičních výukových metod

Respondenti měli za úkol hodnotit, do jaké míry byly podle nich během programu použity netradiční výchovně vzdělávací formy a metody. Důraz byl kladen na aspekt, zda byly zvolené metody ojedinělé nebo se s nimi lze při vzdělávání mládeže setkat běžně.



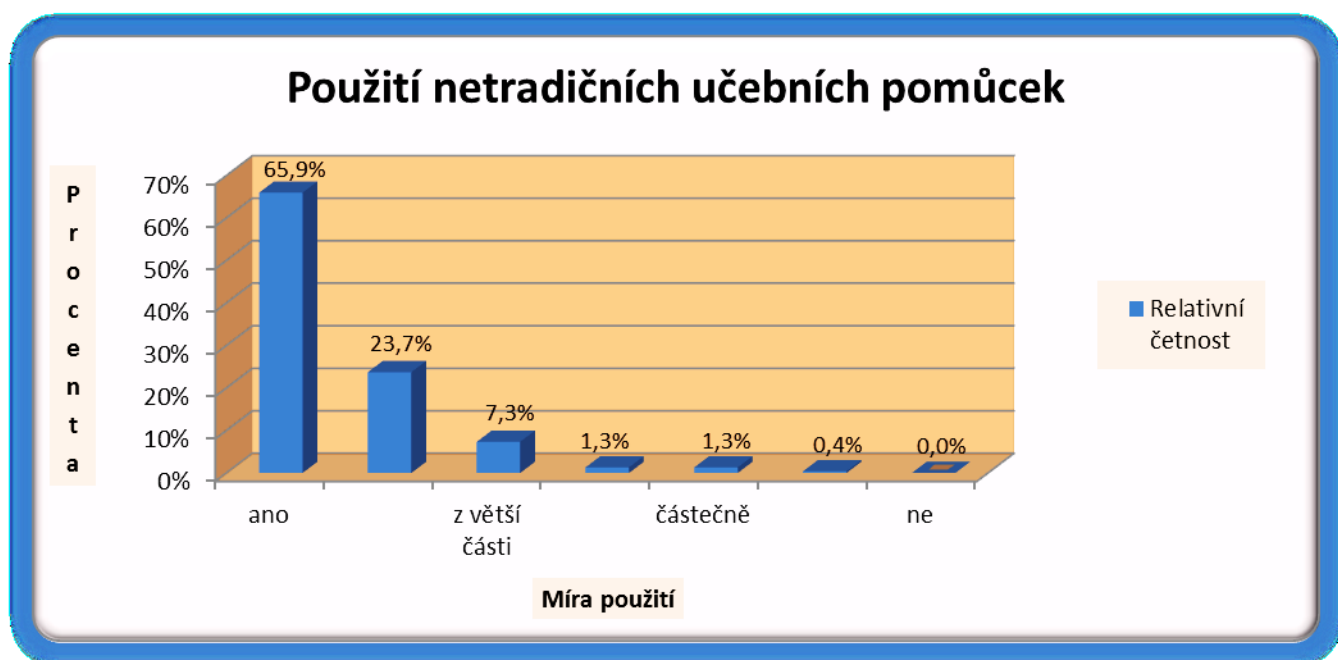
**Obr. 5.4: Graf použití netradičních výukových metod při realizaci programu**  
Zdroj: vlastní

Respondenti i v této otázce hodnotili míru použití netradičních výukových metod na sedmibodové škále, přičemž čtyři hodnoty byly označeny slovně (viz graf Obr. 5.4).

Více než 85 % všech dotázaných označilo použité metody za netradiční nejvyšší možnou měrou. Další možnosti jsou z celkového počtu zastoupeny už jen malým procentem relativních četností. Lze tedy říci, že respondenti jednoznačně považují používané výukové metody za netradiční, v celkové míře 91,7 %.

### Míra použití netradičních učebních pomůcek

Další otázka cílila na míru použití netradičních a zajímavých učebních pomůcek během pobytového programu. Obsahově je otázka podobná té předchozí, a jejich podobné hodnocení to potvrzuje. Jsou-li při pobytových programech použity netradiční výchovně vzdělávací výukové formy a metody, bude jejich průběh pravděpodobně z větší části zabezpečen i netradičními a zajímavými učebními pomůckami. Graf Obr. 5.5 tento závěr opravdu potvrzuje.



**Obr. 5.5: Graf použití netradičních učebních pomůcek při realizaci programu**  
Zdroj: vlastní

Míra použití netradičních a zajímavých učebních pomůcek byla hodnocena na sedmibodové škále, přičemž čtyři hodnoty byly označeny slovně.

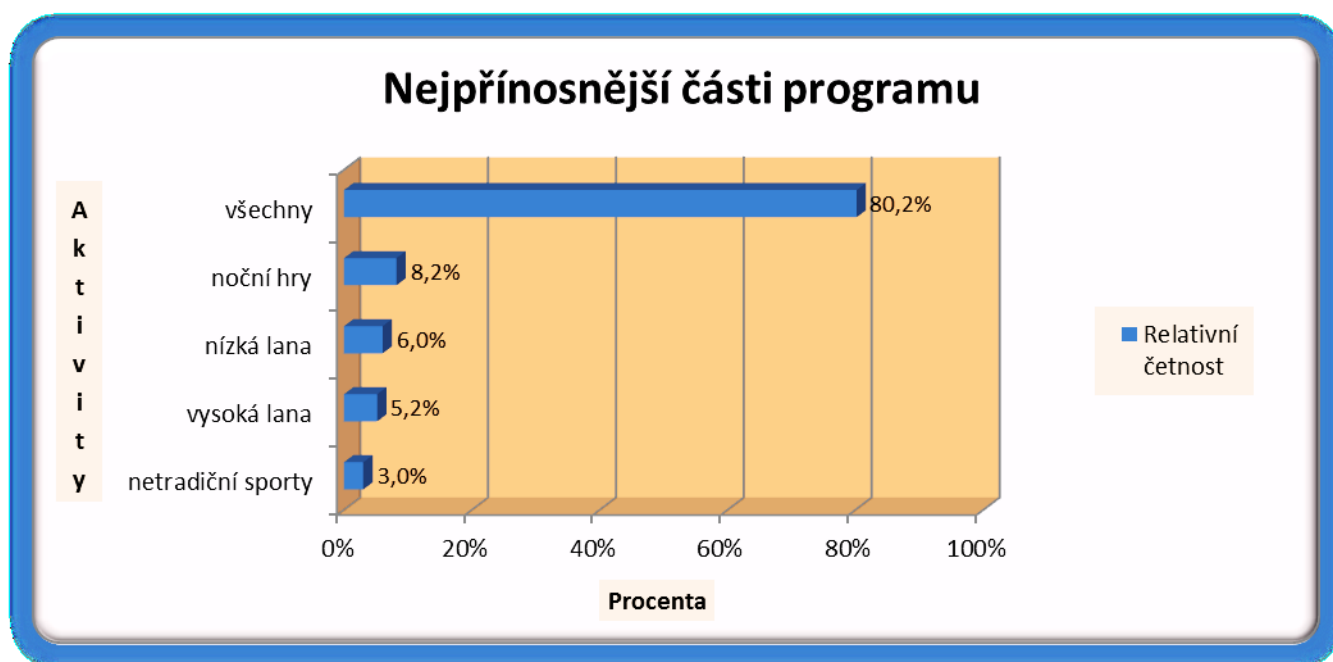
Až na drobné výjimky vybírali pedagogové z prvních třech možných hodnotících stupňů. Takřka 66 % z nich přitom zvolilo nejvyšší možné hodnocení. I u této otázky lze pozorovat pozitivní odezvu. Celková míra použití netradičních učebních pomůcek při realizaci pobytových programů činí celých 96,2 %.

### 5.1.3 Hodnocení částí programu

#### Nejlépe hodnocené části programu

Hodnotící vyplňovali, která část programu, případně aktivita, byla podle nich celkově nejprínosnější a proč zrovna tato. Nutno říci, že na část otázky („proč“) učitelé většinou nereagovali, proto nebylo možné ji nějakým korektním způsobem vyhodnotit.

Respondenti si také značně ulehčovali odpověď tím, že ve velké míře vyhodnotili jako údajně nejprínosnější všechny části programu. Znovu tím vzniká graf (Obr. 5.6), kdy jsou rozhodující aktivity zastoupeny jen malou relativní četností.



**Obr. 5.6: Nejpřínosnější části programu**  
Zdroj: vlastní

Otázka byla otevřená, ale byly vytvořeny zjednodušující kategorie s názvem vystihujícím obsah sdělení.

Nejvíce, více než osmi procenty, jsou v odpovědích zastoupeny noční hry, kam spadá také aktivita „Trifidi“ a stezka odvahy. Tyto aktivity byly mnohdy uváděny samostatně, ale spadají do nočních her a navíc u některých vyplněných dotazníků není jasné, kdy se „noční hrou“ nemyslí konkrétně Trifidi či stezka odvahy. Proto bylo logické spojit tyto tři typy odpovědí dohromady.

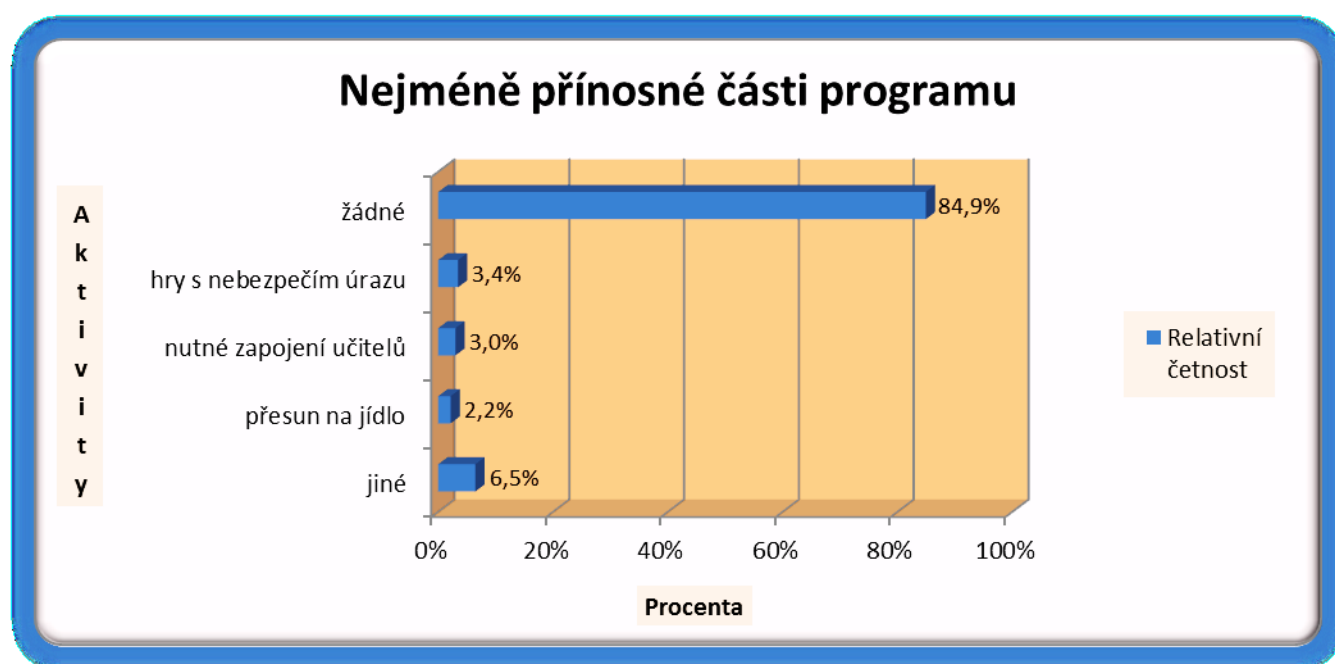
Na dalších pozicích se umístila nízká a vysoká lana, nízká lana šesti procenty, vysoká více než pěti. Je ale třeba říci, že nízká lana se provozují s více skupinami než vysoká. Tato skutečnost pak může tvořit rozdíl mezi nimi.

Následují netradiční sporty se třemi procenty. Zde patří lakros, skalní golf a jiné netypické sporty.

Zajímavostí je, že pokud byly uvedeny konkrétní části programu, byly to vždy jen tyto čtyři a žádné jiné se nevyskytly, i když otázka byla zcela otevřená a neexistoval limit možných odpovědí. Pravděpodobně to znamená, že zákazníci nejvíce oceňují aktivity, jež by se daly označit za zcela netypické či adrenalinově zaměřené. Tohoto poznatku bylo využito při návrhu modulového systému (podkapitola 6.2 diplomové práce).

## Nejhůře hodnocené části programu

Tato otázka pomohla nalézt nejslabší místa pobytových programů. Učitelé vyjadřovali, která část pobytového programu byla nejméně přínosná a proč. Jako u otázky číslo šest, ani zde se respondenti nezabývali částí otázky „proč“, a proto není vyhodnocena. A stejně jako u předchozí otázky vznikl graf (Obr. 5.7), kde jsou podstatné části zastoupeny jen malým počtem relativních četností. Jsou to však právě tyto aktivity, jimž je třeba věnovat největší pozornost a pokusit se je napravit, a tím dosáhnout větší celkové spokojenosti zákazníka.



Obr. 5.7: Nejméně přínosné části programu  
Zdroj: vlastní

Otázka byla otevřená. Opět byly vytvořeny zjednodušující kategorie, avšak i jednotlivé části programu pod označením „jiné“ byly později použity pro skupinový rozhovor. Tato otázka totiž sloužila jako významný podklad pro část skupinového rozhovoru a bylo užitečné prodiskutovat všechny části programu, které z pohledu pedagogů svou kvalitou zaostávaly za zbytkem. To je však více rozepsáno v podkapitole 5.2 této části práce.

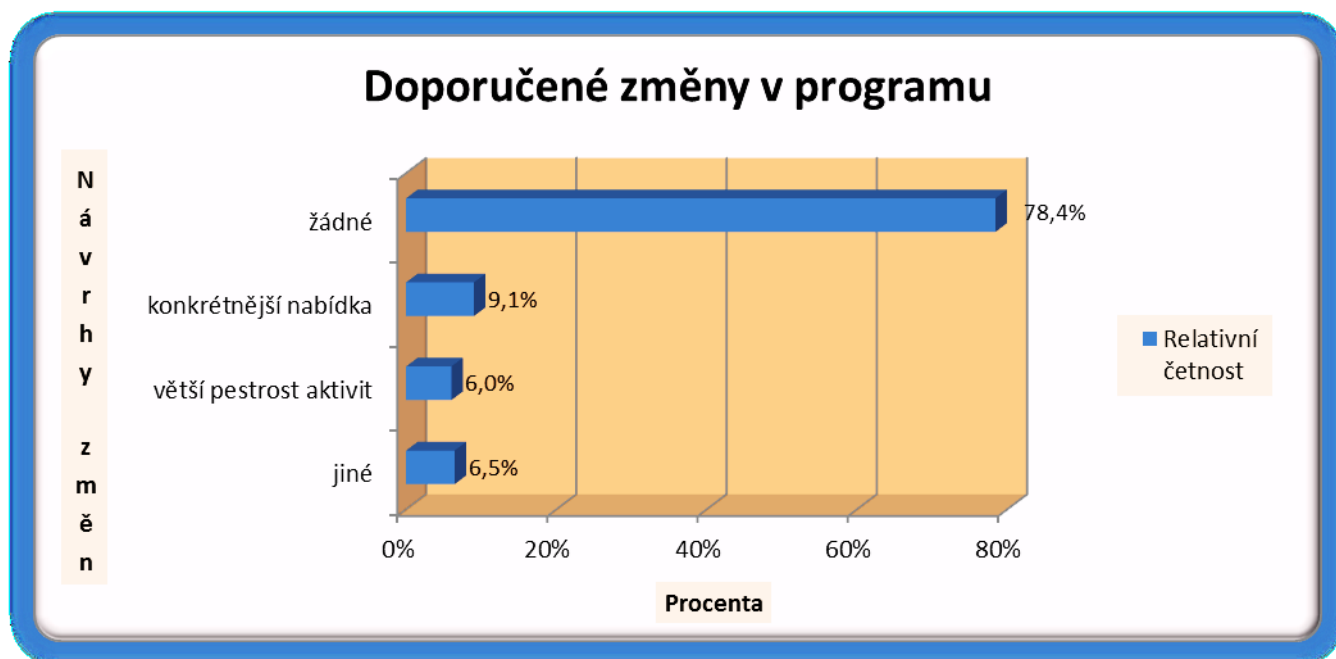
Kategorie „jiné“ v tomto případě tvoří velké celkové procento, celých šest a půl procenta, avšak je tvořeno odpověďmi s málo častým zastoupením. Objevovaly se většinou pouze jednou či dvakrát.



## 5.1.4 Hodnocení programu jako celku

### Doporučené změny v programu

Pedagogický doprovod mohl rovněž navrhnout změny, jež by podle něj napomohly zlepšit kvalitu pobytových programů nebo jejich dílčích částí. I tato otázka byla stěžejní pro návrhy na upravení produktového mixu, a data z ní získaná byla později použita pro skupinový rozhovor.



Obr. 5.8: Doporučené změny v programu  
Zdroj: vlastní

Otázka byla opět otevřená. Zjednodušující kategorie byly tentokrát pouze dvě, ale zato s poměrně velkým podílem celkových relativních četností v porovnání s ostatními otázkami.

Nejrozšířenější navrhovanou změnou, zastoupenou zhruba devíti procenty respondentů, je zavedení konkrétnější nabídky při objednávání pobytových programů. Zákazník dopředu příliš neví, co účastníky vlastně čeká.

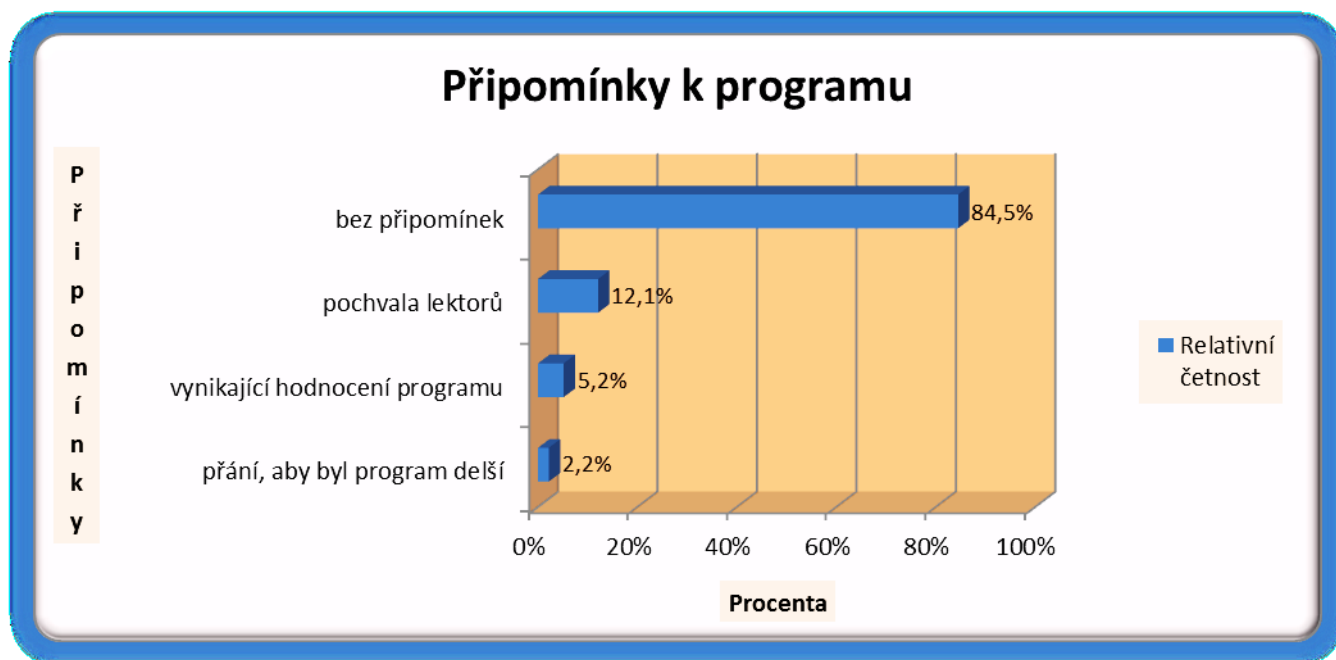
Větší pestrost aktivit (6 %) je pak vlastně navazující problém. Respondentům se zdá, že jsou pobytové programy příliš jednostranně zaměřeny a mnohdy by uvítali větší pestrost uskutečňovaných aktivit. Oba tyto problémy byly podrobně zkoumány a řešeny v pozdějším skupinovém rozhovoru a je o nich psáno dále v práci v podkapitole 5.2.

Navíc tvořily základ pro stěžejní změnu systému objednávání pobytových programů navržením katalogu s moduly (viz kapitola 6 Návrhy na produktový mix organizace).

Oproti předcházející otázce nemělo tentokrát smysl zabývat se jednotlivými změnami navrženými v kategorii „jiné“, jelikož si buď vzájemně odporovaly (jednomu učiteli se zdál tentýž polední klid krátký, druhému naopak dlouhý apod.), anebo byly pouze ojedinělé.

### Poznámky a připomínky k programu

Po vyhodnocení této otázky bylo zjištěno, že nevede k žádným důležitým údajům, které by napomohly k řešení této diplomové práce. Přesto je zkráceně zmíněna a graficky uvedena, neboť na ní lze dobře demonstrovat opravdu velkou celkovou spokojenost s pobytovými programy. Jako důležitý fakt se jeví, že i když respondenti označili nejméně přínosnou část programu nebo měli jiné připomínky, celkové hodnocení programu bylo pozitivní, jak ukazuje graf Obr. 5.9.



Obr. 5.9: Poznámky a připomínky k programu  
Zdroj: vlastní

## 5.2 Vyhodnocení skupinového rozhovoru

Data zjištěná za pomoci dotazníků, posloužila jako podklad pro skupinový rozhovor, který se uskutečnil na terénním středisku Hájenka (bližší informace viz Příloha č. 2). Příjezd,

uvítání účastníků i úvod do problematiky proběhl bez komplikací a zdržování. Respondenti byli již předem seznámeni s tématy rozhovoru a tak mohla rychle začít jeho první část s názvem „Zvýšení spokojenosti zákazníků“. Tento blok se zabíral problematickými částmi programu či konkrétními aktivitami, jež byly zákazníky identifikovány jako slabá místa pobytu.

### **5.2.1 Zvýšení spokojenosti zákazníků**

Hlavní slabé části pobytu lze zaznamenat v grafu Obr. 5.7. Byly však diskutovány veškeré odpovědi, tedy i ty, zařazené v grafickém znázornění do sekce „jiné“. Po jednotlivých debatách všech zúčastněných se dospělo k jednoznačným závěrům.

Většina odpovědí v dotaznících (v grafu Obr. 5.7 zařazený v souhrnné kategorii „jiné“) se vázala na dobu mezi programem, kdy zodpovědnost za děti přebírá pedagogický doprovod, a neměl tak nic společného s programem vedeným lektorem. To se týkalo stížností ohledně poledního klidu nebo noci. Některé další stížnosti byly lektory vyhodnoceny jako neobjektivní. To se týkalo pouze jednou zmíněných aktivit, u kterých pravděpodobně došlo k nějaké nepříjemné neočekávané události nebo neshodě mezi lektorem a pedagogickým doprovodem.

I v sekci „jiné“ se však objevily problémy, kterými se respondenti skupinového rozhovoru zabývali. Jednak pedagogický doprovod chtěl, aby s ním byl program alespoň zčásti konzultován, a jednak se jednalo o stížnosti na aktivitu „stezka odvahy“.

Tyto dva problémy se propojily s nejčastěji objevovanou stížností, vyjádřenou sekci „hry s nebezpečím úrazu“, a dospělo se k řešení uspokojivému pro většinu zúčastněných respondentů. Některým učitelům se u mnohých aktivit zdají rizika, která účastníci podstupují, větší, než jaká jim reálně hrozí. To však neznamená, že by se lektoři názory pedagogického doprovodu neměli zabývat. Jelikož učitelé jsou zástupci zákazníka, je samozřejmě naprosto nezbytné, aby byli spokojeni co nejvíce. Respondenti se jednomyslně shodli, že aktivity s větším nebezpečím úrazu budou předem konzultovat s učiteli. Pedagogickému doprovodu bude aktivita přiblížena, včetně jejího smyslu a rizikům, která při její realizaci hrozí. Pokud by učitelé nesouhlasili, upraví aktivitu nebo její podmínky požadavkům pedagoga, případně aktivitu zcela vyloučí z programu.

Dalším občasně se vyskytujícím problémem byl přesun na jídlo. Speciálně se týká terénního střediska Nivy, na kterém většinou není kuchařka. Účastníci se pak musí přesunout

na terénní středisko Hájenka, kde se vaří oběd i pro ně. Po něm jdou opět na TS Nivy. I když jsou obě terénní střediska nedaleko od sebe a lektoři naplánují program tak, že s obědem na TS Hájenka počítají, některým učitelům přesuny zjevně vadí. Lektoři kvůli obědu chystají program většinou tak, že se na TS Hájenka nejde jen z důvodu obědvání, ale realizuje se zde i nějaká část programu, která by na TS Nivy nebyla proveditelná. Často jde o aktivity na nízkých lanech, která jsou navázána v bezprostřední blízkosti TS Hájenka. Je však pravdou, že i pro lektory je toto řešení někdy zbytečná komplikace. V mnoha případech je k dispozici firemní automobil, kterým jeden z lektorů může přivést jídlo z TS Hájenka. Druhý lektor však zůstává na vedení programu delší dobu sám.

Všeobecně podporované řešení bylo navrženo dvojí. Buď bude na TS Hájenka zajištěn člověk, jenž doveze jídlo na TS Nivy a lektoři se tak budou moci věnovat pouze programu, anebo bude zajištěna kuchařka, jež každé ráno pojedje na terénní středisko Nivy společně s lektory a po obědě odjede zase pryč. Tato varianta je již používána, ale pouze u dlouhých pobytů (alespoň čtyři dny). Kuchařek je k dispozici dostatečný počet a většinu dní je vyčleněn člověk mající na starost přepravu lidí a materiálu mezi jednotlivými terénními středisky. Kuchařka stráví na TS Nivy pouze dopoledne.

Posledním výraznějším problémem byla občasná stížnost, že se pedagogický doprovod musel zúčastnit programu. Některé aktivity pro své zabezpečení či správný průběh nutně potřebují zapojení většího počtu povolaných osob, než je jeden nebo dva lektoři, kteří program vedou. V takových případech lektor vyzve pedagogický doprovod dětí ke spolupráci a zabezpečení určité složky aktivity. I když učitelé samozřejmě nikdy nejsou nuceni se programu zúčastnit a lektoři se vždy slušnou formou ptají, zda mohou na chvíli využít jejich spolupráce, některým učitelům to jak vidno není příjemné.

Řešení problému tentokrát nebylo jednoznačné. Těsná většina respondentů prosazovala návrh, aby se realizovaly takové aktivity, pro jejichž provedení není potřebná pomoc pedagogického doprovodu. Těsná menšina pak namítala, že množství kvalitních aktivit, hlavně na rozvoj spolupráce (tedy nejvíce požadovaným tematickým zaměřením), se bez účasti více povolaných osob jednoduše neobejde a jejich vyřazení z programu bude mít velký negativní efekt na naplnění cílů programu. Nakonec se k tomuto názoru přidali i někteří členové původní většiny a debata byla završena tím, že pomoc pedagogického doprovodu je u některých aktivit nezbytná a musí být někdy požadována. V tom případě lektor požádá učitele o pomoc při zabezpečení určitého aspektu aktivity. Nabídka účasti na programu však pedagogickým doprovodem nesmí být vnímána jako požadavek na pomoc s realizací

programu, ale spíše jako dobrovolná možnost účasti. Odmítne-li se pedagog aktivity účastnit, musí být nahrazena jinou, při níž účast učitele není nezbytná. K lepšímu či radikálnějšímu řešení se pak nedospělo, i když tato diskuze mezi některými z účastníků ještě doznívala během přestávky, po které začal další blok skupinového rozhovoru.

### **5.2.2 Inovace produktového mixu**

Tento blok byl jednoznačně nejdelším z celého skupinového rozhovoru a také trval daleko déle, než bylo předpokládáno. Respondenti měli opravdu velké množství nápadů. Spousta myšlenek byla během diskuze vyvrácena a od spousty nápadů posléze upuštěno. Jiné návrhy byly později opuštěny při vyhodnocování rozhovoru autorem diplomové práce kvůli příliš velkým finančním výdajům potřebným pro realizaci navrhovaných aktivit.

Přesto nakonec vyšlo několik možností jako nepříliš obtížně realizovatelných. První z nich je slaňování na Čertových skalách ve vesnici Lidečko nedaleko Vsetína. ALCEDO vlastní velké množství lan, jelikož provozuje nízké i vysoké lanové aktivity. Nechybí ani plné vybavení pro horolezecké slaňování. Velká část lektorů má navíc dlouholeté zkušenosti s horolezectvím a někteří rovněž vlastní osvědčení o absolvování nejrůznějších lanových kurzů, které se v České republice pravidelně pořádají. Velkou výhodou je, že pro tuto aktivitu je dostačující klasický počet dvou lektorů, přičemž alespoň jeden bude mít vždy odborné zkušenosti se slaňováním. Potřebného materiálu také není mnoho, tudíž se nemusí speciálně dovážet na místo a potom zase odvážet, ale může být dopraven na místo samotnými lektory programu. Dodatečnými náklady je pak pouze opotřebování horolezeckého materiálu a cena přepravy ze Semetína do Lidečka. Vzhledem k malé vytíženosti autobusů na této trase, zvláště v dopoledních hodinách, není problém, aby se účastníci na místo přepravili za pomoci běžného linkového autobusu, v případě odpoledních hodin raději vlakem. Tato aktivita by podle lektorů měla být nabízena pouze dětem druhého stupně základních škol a středoškolákům. [21]

Druhou novou částí programu by byly vodní sporty na přehradě Bystřička. ALCEDO vlastní čtyři čluny typu pálava a dva rafty a disponuje veškerým dalším potřebným vybavením, jako jsou helmy, pádla a záchranné vesty v dostatečném počtu. Přehrada Bystřička je situovaná nedaleko Semetína, snadno dostupná místními linkovými autobusy. Materiál však musí být dopraven firemním autem a následně zase odvézt zpět na SVC ALCEDO ve Vsetíně, kde jsou všechny tyto věci uskladněny. Dále je třeba zabezpečit účast

více lektorů, než je běžný počet pro klasický program. Během skupinového rozhovoru byl jejich adekvátní počet ustálen na čísle šest. Téměř všichni externí lektori ALCEDA prošli minimálně základním vodáckým kurzem, většina má pak i rozsáhlejší zkušenosti s bezpečností a podmínkami při vodáckých aktivitách. [25]

Respondenti navrhli také novou část programu pro menší děti, konkrétně první stupeň základních škol. Jedná se o návštěvu farmy s koňmi a ovci. Farma se jmenuje Janovská koliba a rozkládá se na kopci nad vesnicemi Janová a Hovězí, v těsném sousedství Vsetína. Janovské paseky nabízí možnost programu pro skupiny dětí. Jedná se o vodění koně účastníkem a vodění koně v kruzích s účastníkem v sedle. Dále by dětem byl poskytnut odborný výklad o životě na farmě a práci s koňmi a ovci. Janová je opět snadno dostupná místní linkovou dopravou. Pedagogický doprovod a počet dvou lektorů je pro tuto část programu zcela jistě postačující. [24]

Díky kontaktům na dvě hasičské zbrojnice v okolních obcích a na Vsetíně navrhli respondenti také možnost exkurze v hasičských zbrojnicích. Místní člen hasičského sboru by děti provedl stanicí a přiblížil jim každodenní práci hasičů. Doprava ke stanicím by byla zajištěna místními linkovými autobusy nebo pěšky. Některé ze stanic se snadno dají dosáhnout pěší túrou přes hřeben. Záleží, na kterou stanicí bude aktuálně možné jít, jaká bude věková kategorie dětí, počasí a přání pedagogického doprovodu. Lektori v tomto ohledu vyjdou naprosto vstříc učitelům. Stávající počet dvou lektorů je v tomto případě rovněž dostačující na zabezpečení této části programu.

Poslední inovací produktového mixu je návrh návštěv místního arboreta. Je umístěno přímo v Semetíně a na svých sedmi hektarech sdružuje téměř tisícovku cizokrajných rostlin a dřevin. Samostatná část arboreta je pak věnována tradičním ovocným dřevinám Valašska a západního Slovenska. Arboretum patří Městským lesům Vsetín. Místní pracovník poskytne dětem odborný výklad o vysazených rostlinách a dřevinách. Doprovod dvou lektorů a pedagogického doprovodu opět dostává potřebám realizace této části programu. Na místo se lze pohodlně dostat pěšky z kteréhokoliv terénního střediska v Semetíně a s jakoukoliv věkovou skupinou účastníků. Tato část programu by pravděpodobně nejčastěji doplňovala pobytové programy zaměřené na biologii a přírodu, ale samozřejmě to není nutnou podmínkou. [26]

Pro veškeré nové aktivity byly respondenty vymezeny jako nutné půldenní časové bloky. Jedinou výjimkou je program na přehradě Bystřička. Pro tuto aktivitu je zapotřebí celý den kvůli větší organizační náročnosti.

### 5.2.3 Návrhy na organizační zlepšení

V tomto bloku nepadlo tolik nápadů jako v předcházejících částech skupinového rozhovoru. Organizační systém fungování pobytových programů se jeví jako uspokojivý. Jedinými dvěma nedostatky byly shledány problémy se zabezpečením stravování na terénním středisku Nivy a s fungováním skladu materiálu. Jelikož první problém byl diskutován v části o zvýšení spokojenosti zákazníků, zbývalo vyřešit problém s organizací skladu materiálu.

Lektoři doposud měli volný přístup do skladu a kdykoliv si z něj mohli brát věci potřebné pro realizaci svého programu. Tento systém však uspokojivě nefungoval dlouhou dobu a poslední dobou je častým jevem, že nelze dohledat spoustu skladovaného materiálu potřebného pro realizaci programů.

Organizace prosazuje, aby pracovník ALCEDA zodpovědný za stav skladu v pondělí každého týdne vydal věci proti podpisu lektora, jenž je bude potřebovat, a ten mu do pátku stejného týdne všechn zapůjčený materiál zase vrátí. To by však znamenalo značné omezení lektorů. Nezřídka je třeba reagovat na nenadálou situaci a půjčit si zcela jiné vybavení, než s jakým bylo původně počítáno. S centrálním vydáváním by to nebylo možné. Lektoři však podle respondentů potřebují tuto materiální volnost a možnost rychle uzpůsobit program dle aktuální situace, a k tomu mít potřebné vybavení k realizaci náhradního programu.

Možné řešení nakonec bylo navrženo po delší debatě, i když u některých z lektorů bylo přijato s jistými pochybami o jeho fungování v praxi. Každopádně lepší řešení jimi navrženo nebylo a všech devět účastníků focus group souhlasilo s tímto fungováním skladu. Klíče od skladu zůstanou veřejně přístupné všem lektorům. Bude u nich však umístěn deník, do nějž budou všichni lektoři zapisovat, co a kdy si ze skladu odnesli. Poté co materiál už nebudou potřebovat, uloží jej zpět na místo a zapíše jeho vrácení do záznamového deníku.

## 6 Návrhy na produktový mix organizace

Jde-li organizaci o zvýšení zisku z vlastní výdělečné činnosti, zde konkrétně pobytových a výukových programů, lze toho obecně dosáhnout třemi způsoby:

- snížením nákladů na zajištění činnosti při zachování současné ceny,
- zvýšením ceny za nabízený produkt,
- rozšířením rozsahu hospodářské činnosti.

Z rozpočtů pro pobytové programy, které si však organizace nepřála zveřejňovat, vyplývá, že programy jsou již teď realizovány značně úsporně a **snížení nákladů** by bylo velmi obtížným úkolem s nejistým výsledkem, jelikož by se mohly negativně projevit na kvalitě pobytových programů.

Ani **zvýšení ceny za nabízený produkt** není pro tuto formu poskytovaných služeb vhodné. Služby jsou totiž poskytovány školám, a pro ty je otázka ceny velmi citlivá. Ve výsledku by tak mohlo zvýšení ceny vyvolat snížení počtu realizovaných programů.

Pro organizaci ALCEDO se jeví jednoznačně nejvhodnějším řešením **rozšíření rozsahu hospodářské činnosti**, tedy realizace většího počtu pobytových programů. Tohoto cíle lze dosáhnout větším zatraktivněním pobytů v očích potenciálního zákazníka.

### 6.1 Zefektivnění pobytů

Podkladem pro nalezení problémů, jež je třeba zlepšit, bylo vyhodnocení dotazníkového šetření, konkrétně část identifikující nejméně přínosné části programu (podpodkapitola 5.1.3). Opatření k odstranění těchto dílčích nedostatků a připomínek ze strany zákazníka, byla navržena v rámci skupinového rozhovoru a proces rozhodování pak detailně popsán v podkapitole 5.2.

Jmenovitě jde o vyřešení problematického stravování na terénním středisku Nivy. Z navržených řešení bylo autorem diplomové práce vyhodnoceno jako vhodnější to, spočívající v zajištění kuchařky, která přímo na středisku Nivy v průběhu dopoledne připraví oběd a zajistí jeho vydání účastníkům pobytového programu. Na terénní středisko bude každé ráno dopravena automobilem společně s lektory. Toto opatření je umožněno tím, že na TS Nivy je



plně vybavená kuchyně a k dispozici je rovněž dostatečný počet kuchařek. Dodatečné náklady vzniknou tímto řešením pouze za kuchařčinu mzdu, jež se však do celkové ceny pobytu promítne takřka nepoznatelně (přesná částka je závislá na počtu účastníků).

Zařazení her s nebezpečím úrazu byl další řešený problém. Návrhem je takový postup, při němž lektori vždy budou jakoukoliv výrazněji rizikovou aktivitu, při které hrozí úraz účastníka, předem konzultovat s pedagogickým doprovodem dětí. Přiblíží mu aktivitu a budou jej informovat o opatřeních, která minimalizují možné riziko. Realizaci aktivity pak co nejvíce přizpůsobí možným požadavkům pedagoga, ať se již jedná o určitá omezení nebo úplné vyřazení aktivity z programu.

Stížnost, že se pedagogický doprovod musel zúčastnit programu, byla vyřešena tím, že se lektor vždy dotáže učitelů, zda jim nevadí aktivní spoluúčast na dané aktivitě (pokud je to pro realizaci aktivity bezpodmínečně nutné), a že není problém ji v opačném případě nahradit aktivitou náhradní, nevyžadující zapojení pedagogického doprovodu.

Poslední problém se týkal špatné organizace skladu, z něhož si každý lektor mohl půjčovat materiál potřebný k realizaci programu. U klíčů od skladu, které zůstanou veřejně přístupné všem lektorům, bude umístěn záznamový deník. Do něj budou jednotliví lektori zapisovat materiál, který si půjčují. Po navrácení materiálu pak zaznamenají, že byl vrácen zpět na původní místo. Materiál tak bude dohledatelný. Ostatní lektori mohou rychle zjistit, kdo si materiál půjčil a do kdy jej bude potřebovat. V případě nouze mohou dotyčného kontaktovat s žádostí o zapůjčení nebo dělení se o potřebný materiál, pokud je to možné.

Z dotazníkového šetření jinak jasně vyplývá vysoká celková spokojenost s pobytovými programy. Nebylo by účelné měnit již zaběhlé programy, které dobře fungují. Požadovaného zatraktivnění bude tedy docíleno hlavně pomocí možnosti poskládat si celý program zákazníkem daleko konkrétněji než doposud, a to z rozšířené nabídky skrze modulový systém objednávání programu.

## **6.2 Katalog s nabízenými moduly**

Zákazník bude mít nově možnost zvolit si jednotlivé dílčí části programového pobytu sám. Dostane od společnosti katalog s nabízenými moduly, trvajících půl dne nebo celý den, a s jejich konečnou cenou. Poté už je jen na něm, jaké aktivity z nabídky zvolí a jak dlouho bude pobyt trvat.

Tento návrh je stěžejní změnou a byl vypracován autorem diplomové práce na základě vyhodnocení dotazníkového šetření. V otázce kde respondenti mohli napsat doporučení změn v programu, byl zaznamenán výrazný počet odpovědí požadujících větší pestrost aktivit a konkrétnější nabídku pobytových programů (viz graf Obr. 5.8). V otázce hodnotící nejprínosnější části programu se pak objevovaly aktivity netypické nebo výrazně adrenalinově zaměřené (viz graf Obr. 5.6). K tomuto faktoru bylo přihlíženo u skupinového rozhovoru, při kterém byly vytvořeny návrhy nových aktivit a nastíněn jejich průběh a zabezpečení. Podrobnější informace o vzniku jednotlivých návrhů lze nalézt v podpodkapitole 5.2.2.

Vzhledem ke stávající vysoké spokojenosti s pobytovými programy bylo účelné nabídnout zákazníkovi nové, rozšiřující aktivity, avšak zároveň zachovat možnost poskládat z modulů stejný program, jako byl k dispozici doposud, včetně stejné ceny.

Tabulka Tab. 6.1 uvádí ukázky možných nabízených modulů, přičemž obsahuje jak stávající programové zaměření, tak i nové aktivity (Slaňování, Arboretum, Farma s hospodářskými zvířaty, Hasičské zbrojnice a Vodní sporty). Cena stávajících aktivit byla ponechána a cena nových aktivit byla propočtena autorem diplomové práce na základě nákladových kalkulací organizace ALCEDA pro potřebné mzdy, stravování, a kde je třeba rovněž opotřebení využitého materiálu, pohonné hmoty a cenou dopravy. U Arboreta, Hasičských zbrojnic a Farmy s hospodářskými zvířaty je počítáno se vstupným zahrnujícím službu té konkrétní organizace. K nákladům je poté připočtena zisková marže generovaná stávajícími aktivitami pobytových programů. S jednotlivými dílčími položkami bylo sice počítáno a byla podle nich odvozena cena pro zákazníka, avšak nejsou zde uvedeny, jelikož organizace si výslovně nepřála zveřejnit jednotlivé kalkulace.

**Tab. 6.1: Návrh modulového systému s několika konkrétními moduly**

<b>Název programu</b>	<b>Zaměření</b>	<b>Doba trvání</b>	<b>Cena</b>
Adaptační program	aktivity k budování pozitivních vazeb v novém kolektivu	půlden	300 Kč
Kolektiv	aktivity k rozvoji komunikace a spolupráce ve stávajícím dlouhodobě problémovém kolektivu	půlden	300 Kč
Ekologie	studium místních ekosystémů a formování vlastního názoru na globální	půlden	300 Kč

	světové problémy		
Přírodověda	nauka o fauně a flóře zábavnou formou	půlden	300 Kč
Slaňování	slaňování na Čertových skalách	půlden	450 Kč
Arboretum	poznávací návštěva arboreta v Semetíně	půlden	350 Kč
Farma s hospodářskými zvířaty	program na farmě Janovská koliba	půlden	500 Kč
Hasičské zbrojnice	exkurze v hasičských zbrojnicích	půlden	450 Kč
Vodní sporty	vodácké aktivity na přehradě Bystřička	den	1 000 Kč

**Zdroj: vlastní**

„Cena“ v tabulce Tab. 6.1 je konečná cena, jež bude požadována po každém účastníkovi programu za půldenní (v případě Vodních sportů denní) modul. Zahrnuje samotný program, veškerý potřebný materiál, stravu a jízdné, je-li součástí programu přesun dopravními prostředky na místo určení. V katalogu bude rovněž oddělena částka požadovaná za ubytování každého účastníka na noc. Ta je pro jednotlivá terénní střediska různá, není zde tedy uvedena.

### 6.3 Zdrojové zabezpečení rozšíření aktivit

Má-li modulový systém přinést zvýšení počtu uskutečňovaných pobytových programů, musí mít organizace dostatečné zdroje k zabezpečení jejich hladkého průběhu. Jedná se především o dostatečný počet zdrojů v následujících oblastech:

- 1) lektori,
- 2) ubytovací kapacity,
- 3) stravování,
- 4) materiálně-technické vybavení.

*ad 1)* Pobytové programy jsou zajišťovány hlavně externími lektory z řad studentů. Velké množství z nich nevede tolik programů, kolik by chtělo, jelikož lektorů je v porovnání s počtem realizovaných programů značný nadbytek. Při stávajícím počtu lektorů je organizace schopna provozovat bez problémů minimálně dvojnásobný počet pobytů než doposud.

*ad 2)* V případě potřeby má ze stávajících terénních středisek dostatečnou kapacitu k ubytování vyššího počtu účastníků pouze TS Hájenka. Řešením je však větší využití pronajímaných hotelů a penzionů, jež jsou organizaci k dispozici již pro stávající pobytové

programy, avšak nemusí být většinou využívány pro dostatečné kapacity terénních středisek a malému počtu zároveň probíhajících pobytů. S jejich využitím bude možno bez problémů zajistit dostatečné kapacity ubytování při stávající cenové relaci.

*ad 3)* Počet kuchařek, jež organizace může využít, je dostačující pro zajištění souběžného stravování na všech terénních střediscích. Pronajímané hotely a penziony pak poskytují účastníkům stravu připravovanou vlastním personálem.

*ad 4)* Organizace vlastní v dostatečném množství veškeré vybavení potřebné pro realizaci stávajících i nových aktivit.

Při přezkoumání potřebných zdrojů organizace nebyla zjištěna žádná překážka znemožňující plánované rozšíření její činnosti.

## 7 Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza produktového mixu vlastní výdělečné činnosti neziskové organizace ALCEDO, a navržení opatření vedoucí k větší ziskovosti pobytových a výukových programů.

Na základě dat získaných vyhodnocením dotazníkového šetření a realizací skupinového rozhovoru bylo navrženo několik změn v organizační oblasti vedoucí k zefektivnění poskytované služby.

Jedná se o fungování skladu s materiálem, zajištění stravování na terénním středisku Nivy, eliminaci nespokojenosti zákazníků s aktivitami s výrazným nebezpečím úrazu a jejich nutnost zapojení se do programu.

Zásadní inovaci produktového mixu však představuje modulový systém umožňující zákazníkovi sestavit si program pobytu podle svých představ. Ten mění stávající koncepci, kdy si zákazník zvolil pouze tematické zaměření programu a počet dní jeho realizace. Díky modulovému systému bude mít zákazník větší přehled o aktivitách, jež se v rámci programu uskuteční. Volba jednotlivých modulů mu rovněž umožňuje sestavení rozmanitějšího programu. Zároveň však zůstává možnost objednání stejného programu jako doposud, včetně nezměněné ceny.

Veškerá opatření navržená v této diplomové práci by měla vést k větší atraktivitě pobytových a výukových programů, díky čemuž se zvýší počet objednaných programů, a tedy i zisk plynoucí z vlastní výdělečné činnosti organizace.

Součástí analýzy bylo i potvrzení, že organizace má dostatečné materiální, technické a lidské zdroje umožňující realizaci několika souběžných programů naráz.

Pro uvedení modulového systému do praxe je tak třeba pouze vypracovat nový katalog s nabídkou pobytových a výukových pobytů. Jeho komplexní navržení, včetně účinné propagace, by však mohlo být již tématem další závěrečné práce.

# Seznam použité literatury

## Monografické zdroje

- [1] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-6724-6.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] KELLER, Kevin Lane a Philip KOTLER. *Marketing Management*. 12. publ. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2006. 816 p. ISBN 0131457578.
- [5] KOTLER, Philip a kolektiv. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] KOTLER, Philip a Fernando Trias DE BES. *Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2003. 203 p. ISBN 0-471-45516-4.
- [7] KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [8] MEDLÍKOVÁ, Olga a Marek ŠEDIVÝ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- [9] PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu. Turismus České republiky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3748-5.
- [10] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [11] VOSOBA, Pavel. *Dokonalé služby. Co chtějí zákazníci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 164 s. ISBN 80-247-0847-7.
- [12] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## Periodika

- [13] BOHUNĚK, Bohuslav. Velké firmy se bojí sociálních sítí a e-mailu. *Trend Marketing*. 2012, roč. 8, č. 12, s. 13. ISSN 1214-9594.
- [14] LOOS, Josef. Inovace v administrativě: zkrácení doby přípravy výrobních zakázek o 50 %. *Úspěch*. 2013, č. 1, s. 24. ISSN 1803-5183.
- [15] RIGBY, Darrell. What are...social-media programs? *Business Spotlight*. 2012, no. 4, p. 60. ISSN 1214-8377.
- [16] SEHNAL, Libor. Inovace - zdroj motivace a rozvoje lidí. *Úspěch*. 2013, č. 1, s. 35. ISSN 1803-5183.
- [17] SMRČKOVÁ, Lenka. Sociální síť funguje jako komunitní prostor. *HRM*. 2013, roč. 9, č. 2, s. 65. ISSN 1801-4690.

## Internetové zdroje

- [18] ALCEDO - SVČ Vsetín. Ubytování. *Alcedo-vs.cz* [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.alcedo-vs.cz/ubytovani/terenni-stredisko-hajenka.html>
- [19] ALCEDO - SVČ Vsetín. Ubytování. *Alcedo-vs.cz* [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.alcedo-vs.cz/ubytovani/terenni-stredisko-hajenka.html>
- [20] Argyle Social. Features. *Argylesocial.com* [online]. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://argylesocial.com/features/social-media-marketing-automation>
- [21] Čertovy skály. Vsetínsko. *Nature.hyperlink.cz*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: [http://nature.hyperlink.cz/vsetinsko/Certovy\\_skaly.htm](http://nature.hyperlink.cz/vsetinsko/Certovy_skaly.htm)
- [22] ČSOP Rožnov pod Radhoštěm. Střediska ekovýchovy. *Csopradhost.org* [online]. [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: [http://www.csopradhost.org/CSOP/module/plakat\\_SEV.pdf](http://www.csopradhost.org/CSOP/module/plakat_SEV.pdf)
- [23] Hubspot. Products. *Hubspot.com* [online]. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.hubspot.com/products/social-media-contacts/>
- [24] Koliba na Janovských pasekách. Home. *Janovskakoliba.wz.cz* [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.janovskakoliba.wz.cz/>
- [25] Krajská hygienická stanice Zlínského kraje. Koupací sezóna. *Khszlin.cz* [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: [http://www.khszlin.cz/Koupaci\\_sezona/koup-bys.htm](http://www.khszlin.cz/Koupaci_sezona/koup-bys.htm)

[26] Městské lesy Vsetín. Arboretum. *Lesyvsetin.cz* [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.lesyvsetin.cz/arboretum.html>

## **Jiné zdroje**

[27] Přednášky z předmětu Marketing služeb Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava za akademický rok 2009 / 2010

[28] Výroční zpráva ALCEDA za rok 2010

[29] Výroční zpráva ALCEDA za rok 2011

[30] Interní materiály organizace ALCEDO – SVČ Vsetín

[31] ŠAFÁŘOVÁ, Kateřina. *Návrhy na zvýšení atraktivity města*. Ostrava, 2011. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra marketingu a obchodu.



## Seznam zkratek

apod. – a podobně

a.s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

atp. – a tak podobně

č. – číslo

EVVO – rozvoj environmentální výchovy, vzdělání a osvěty

ICNPO – Mezinárodní klasifikace neziskových organizací

ISBN – International Standard Book Number

MHD – městská hromadná doprava

MŠ – mateřská škola

NO – nezisková organizace

RVP – rámcový vzdělávací program

s. – stran

SŠ – střední škola

str. – strana

SVČ – středisko volného času

tj. – to jest

TS – terénní středisko

tzv. – takzvaný

vyd. – vydání

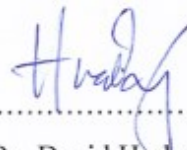
ZŠ – základní škola

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.7.2013



Bc. David Hrabovský

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Typizovaný harmonogram vícedenního pobytového programu

Příloha č. 2: Scénář skupinového rozhovoru

Příloha č. 3: Hodnotící dotazník organizace ALCEDO – SVČ Vsetín

Příloha č. 4: Seznam dotazovaných škol

## Harmonogram typického tří denního pobytu

Tab. 1: Harmonogram typického tří denního pobytu

1. den	
9:00 – 12:00	ubytování, seznámení s prostředím, pravidly pobytu atd.
12:00 – 14:00	oběd
14:00 – 18:00	odpolední programový blok (přerušný krátkou svačinou)
18:00 – 19:00	večeře
19:00 – 21:00	večerní program
2. den	
8:00 – 9:00	snídaně
9:00 – 12:00	dopolední programový blok
12:00 – 14:00	oběd
14:00 – 18:00	odpolední programový blok (přerušný krátkou svačinou)
18:00 – 19:00	večeře
19:00 – 21:00	večerní program
3. den	
8:00 – 9:00	snídaně
9:00 – 12:00	balení, závěrečné hodnocení pobytu
od 12:00	oběd a ukončení pobytu

Zdroj: vlastní

## **Příloha č. 2**

VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Sokolská 33, 701 21 Ostrava 1

Katedra marketingu a obchodu



### ***Scénář skupinového rozhovoru pro diplomovou práci***

**Bc. David Hrabovský**

Ve Vsetíně, dne 20.2.2013

# **Téma**

## **Zadavatel**

Zadavatelem je příspěvková organizace ALCEDO – středisko volného času Vsetín. Cílem celého výzkumu je analýza a případná vhodná inovace současného produktového mixu organizace.

## **Cíl skupinového rozhovoru**

Hlavním cílem skupinového rozhovoru je získání možných návrhů pro vhodné inovace stávajícího produktového mixu. Dalšími cíli jsou pak návrhy na zkvalitnění dlouhodobě méně úspěšných aktivit a celkové zefektivnění procesu poskytování služby.

## **Respondenti**

Základním souborem skupinového rozhovoru je devět lektorů pobytových programů ve věku 22 – 26 let. Lektori jsou totiž nejvýznamnějším prvkem v tvorbě programu a vůbec celého průběhu pobytových programů. Ve velké míře mohou ovlivňovat, co bude náplní programu a jakým způsobem to bude probíhat.

Účelný je i vybraný počet účastníků. Devět jich je proto, aby se zabránilo rozdělení respondentů na dvě stejně velké názorové skupiny a pro každý řešený problém se nakonec musela vytvořit určitá názorová většina.

## **Místo**

Jako místo skupinového rozhovoru jsem zvolil terénní středisko Hájenka. Všichni účastníci jej znají a cítí se zde dobře. Na TS Hájenka se rovněž uskutečňuje většina pobytů a lektori pracují raději zde, než na ostatních střediscích. Místo má tedy pozitivní myšlenkové propojení s tématem výzkumu. Nezanedbatelnou výhodou je také dobrá dostupnost místa pro všechny zúčastněné.

## **Motivace**

Vzhledem k tomu, že respondenti vedou pobytové programy a jejich případné změny se jich osobně podstatně dotknou, je předpokládána silná motivace účasti.

Jako vedlejší motivační faktor bylo zvoleno drobné občerstvení a možnost bezplatně pobýt a následně přenocovat na TS Hájenka.

## **Scénář skupinového rozhovoru**

### **Úvod (10 min.)**

Zpočátku bude účastníkům objasněno široké téma skupinového rozhovoru. Základní koncept jim sice bude s předstihem zaslán spolu se žádostí o účast, ale zde bude prostor na důkladné objasnění cílů rozhovoru.

Dále bude třeba získat souhlas s nahráváním. Respondenti budou ujištěni, že je záznam pořizován jen pro účely diplomové práce, nahrávka nebude poskytnuta třetím osobám a bude uchována pouze po nezbytnou dobu pro vyhodnocení celého skupinového rozhovoru (viz Příloha skupinového rozhovoru).

Také bude vhodné připomenout základní pravidla skupinového rozhovoru. Respondenti by si neměli skákat do řeči a nechají mluvit vždy pouze jednu osobu. Respondenti by se neměli vzájemně urážet a měli by respektovat názory ostatních. Samozřejmě lze nesouhlasit, žádný názor není dobrý nebo špatný, ale vše by mělo proběhnout slušně a klidně.

Výhodou je, že účastníci rozhovoru se vzájemně znají, tudíž velké problémy s pravidly by neměly nastat. Navíc lze vynechat úvodní seznamovací aktivity a vzájemné představování respondentů.

### **Zvýšení spokojenosti zákazníků (40 min.)**

Po úvodní části budou účastníkům přiblíženy výsledky šetření ze sekundárních zdrojů. Budou identifikovány dlouhodobě méně úspěšné aktivity nebo části programu i ty nejoblíbenější. Respondenti se pokusí nalézt příčinu nespokojenosti u neúspěšných aktivit a

opatření vedoucí ke zlepšení situace. Úspěšné aktivity budou oznámeny spíše jako možný zdroj inspirace (i pro druhý blok diskuze) a vybudování povědomí o preferencích zákazníků. Základními okruhy této části diskuze budou následující otázky.

- Do jaké míry jsou uvedené stížnosti opodstatněné?
- Nakolik jsou tyto aktivity důležité pro realizaci programu?
- Bude jednodušší je eliminovat nebo je pouze pozměnit?
- Jakým způsobem zajistit větší spokojenost zákazníků v problémové oblasti?
- Jak odstranit komplikované zajištění stravování na TS Nivy?

### **Přestávka (15 minut)**

Vzhledem k povaze respondentů, a tedy očekávané nezbytné délce skupinového rozhovoru, bude vhodné vyhlásit kratší pauzu, aby si účastníci odpočinuli a najedli se, neztratili pozornost před dalším pravděpodobně nejdelším blokem, a hlavně si vyříkali názorové neshody z bloku předchozího.

### **Inovace produktového mixu (60 min.)**

Po přestávce bude uveden hlavní cíl celého skupinového rozhovoru. Tím jsou náměty na inovaci stávajícího produktového mixu organizace. Základní otázky, ke kterým bude rozhovor postupně směřovat, budou tyto.

- Jaké jsou nové aktivity, které by se s dětmi mohly provozovat?
- Za jakých podmínek byste byli ochotni je vést?
- Bezpečnostní a organizační otázky k jednotlivým aktivitám.
- Časová náročnost jednotlivých aktivit.

### **Návrhy na organizační zlepšení (40 minut)**

Poslední částí skupinového rozhovoru je společné zamyšlení nad možnými zlepšeními celkového poskytování služby.

Respondenti se vysloví pro změny v následujících oblastech:



## **Příloha č. 2**

- organizace a koordinace,
- vybavení,
- místo,
- čas.

### **Závěr**

Na závěr se utlumí, případně dořeší, živější diskuze a bude následovat krátké shrnutí následované poděkováním všem zúčastněným za čas, který rozhovoru obětovali.

**Příloha skupinového rozhovoru – Písemné svolení s audiovizuálním záznamem**

**Jméno:**

**Příjmení:**

**Bydliště:**

Já, níže podepsaný(-á), dávám tímto moderátorovi skupinové diskuse, panu Bc. Davidu Hrabovskému, písemný souhlas k pořízení audiovizuálního záznamu ze skupinového rozhovoru proběhnuvšího ve Vsetíně v níže uvedené datum.

Moderátor, níže podepsaný Bc. David Hrabovský se zavazuje, že audiovizuální záznam je pořízen jen pro jeho účely, nahrávka nebude poskytnuta třetím osobám a bude uchována pouze po nezbytnou dobu pro vyhodnocení rozhovoru.

Ve Vsetíně, dne 8. 3. 2013

Ve Vsetíně, dne 8. 3. 2013

.....  
podpis respondenta

.....  
podpis moderátora



**ALCEDO – středisko volného času Vsetín**  
**Záviše Kalandry 1095**  
**755 01 Vsetín**

## **HODNOTÍCÍ DOTAZNÍK**

**Škola/třída:** ..... **Datum programu:** .....

**Název programu:** ..... **Místo:** .....

### **1. Co jsme očekávali od zvoleného programu:**

.....

.....

### **2. Splnil program vaše očekávání?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
ano splnil		z větší části		částečně		nesplnil

### **3. Jak hodnotíte obsah výukového (pobytového programu):**

Výukový/pobytový program navazoval na vzdělávací oblasti, příp. průřezová témata rámcového vzdělávacího programu (pro předškolní, základní či gymnaziální vzdělávání):

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
ano navazoval		z větší části		částečně		nenavazoval

### **4. Byly během programu použity netradiční výchovně vzdělávací formy a metody?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
ano		z větší části		částečně		ne

### **5. Byly během programu použity netradiční a zajímavé učební pomůcky?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
ano		z větší části		částečně		ne

**6. Které části výukového programu byly podle vás nejpřínosnější a proč?**

.....

.....

**7. Které části programu byly podle vás nejméně přínosné a proč?**

.....

.....

**8. Jaké změny v programu byste doporučili?**

.....

.....

**9. Další poznámky a připomínky k programu:**

.....

.....

Děkujeme vám za vyplnění dotazníku. Vaše hodnocení a připomínky nám pomohou při přípravě dalších programů.

V ..... dne .....

.....

**podpis učitele**

.....

**za ALCEDO – SVČ Vsetín**

## Seznam dotazovaných škol za roky 2011 a 2012

Tab. 2: Seznam dotazovaných škol za roky 2011 a 2012

ZŠ Zlín, Kvítková 4338, příspěvková organizace
Gymnázium Františka Palackého Valašské Meziříčí
Gymnázium Ladislava Jaroše Holešov
Gymnázium Otrokovice
Gymnázium Valašské Klobouky
Gymnázium Zlín - Lesní čtvrť
Integrovaná střední škola - Centrum odborné přípravy a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Valašské Meziříčí
Masarykovo gymnázium a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Vsetín
Střední odborná škola a Gymnázium Staré Město
Střední odborná škola Josefa Sousedíka Vsetín
Střední průmyslová škola strojnická Vsetín
Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická Vsetín
ZŠ a MŠ Bezměrov, okres Kroměříž
ZŠ a MŠ Drnovice, okres Zlín příspěvková organizace
ZŠ a MŠ Halenkovice, okres Zlín, příspěvková organizace
ZŠ a MŠ Hutisko - Solanec
ZŠ a MŠ Janová
ZŠ a MŠ Karolinka
ZŠ a MŠ Kašava, okres Zlín, příspěvková organizace
ZŠ a MŠ Kateřinice, okres Vsetín
ZŠ a MŠ Kunovice, okres Vsetín
ZŠ a MŠ Nedašov, příspěvková organizace
ZŠ a MŠ Police, okres Vsetín, příspěvková organizace
ZŠ a MŠ Pozdětchov, okres Vsetín
ZŠ a MŠ Prostřední Bečva, okres Vsetín
ZŠ a MŠ Racková, okres Zlín
ZŠ a MŠ Rymice, okres Kroměříž
ZŠ a MŠ škola Loukov, okres Kroměříž
ZŠ a MŠ Újezd, okres Zlín, příspěvková organizace
ZŠ a MŠ Valašské Meziříčí, Poličná 276, okres Vsetín, příspěvková organizace
ZŠ a MŠ Vigantice, okres Vsetín, příspěvková organizace
ZŠ a MŠ Vlčnov, příspěvková organizace
ZŠ a MŠ Zděchov
ZŠ a MŠ, Bílovice, okres Uherské Hradiště
ZŠ a MŠ, Uherské Hradiště, Větrná 1063, příspěvková organizace
ZŠ Brumov - Bylnice, okres Zlín
ZŠ Halenkov, okres Vsetín
ZŠ Holešov
ZŠ Hovězí, okres Vsetín

**Příloha č. 4**

ZŠ Hulín, okres Kroměříž
ZŠ Huslenky, okres Vsetín
ZŠ Chropyně, okres Kroměříž, příspěvková organizace
ZŠ Jablůnka, okres Vsetín
ZŠ Liptál, okres Vsetín
ZŠ Mánesova Otrokovice, příspěvková organizace
ZŠ Pozlovice, okres Zlín, příspěvková organizace
ZŠ Přílepy, okres Kroměříž
ZŠ Rajnochovice, okres Kroměříž
ZŠ Ratiboř, okres Vsetín
ZŠ Roštín, okres Kroměříž
ZŠ Slovan, Kroměříž, příspěvková organizace
ZŠ Slušovice, okres Zlín
ZŠ Študlov, okres Vsetín
ZŠ Trávníky Otrokovice, příspěvková organizace
ZŠ Uherský Brod, Na Výsluní 2047, okres Uherské Hradiště
ZŠ Uherský Brod, Pod Vinohrady 1420, okres Uherské Hradiště
ZŠ Valašské Klobouky
ZŠ Valašské Meziříčí, Masarykova 291, okres Vsetín, příspěvková organizace
ZŠ Valašské Meziříčí, Šafaříkova 726, okres Vsetín, příspěvková organizace
ZŠ Valašské Meziříčí, Vyhlídka 380, okres Vsetín, příspěvková organizace
ZŠ Valašské Meziříčí, Žerotínova 376, okres Vsetín, příspěvková organizace
ZŠ Valašské Meziříčí, Křižná 167, okres Vsetín, příspěvková organizace
ZŠ Videčská, Rožnov p.R., příspěvková organizace
ZŠ Vlachovice, okres Zlín, příspěvková organizace
ZŠ Vsetín, Luh 1544
ZŠ Vsetín, Ohrada 1876
ZŠ Vsetín, Rokytnice 436
ZŠ Vsetín, Sychrov 97
ZŠ Vsetín, Trávníky 1217
ZŠ Zašová, okres Vsetín
ZŠ Zlín, Komenského 78, příspěvková organizace
ZŠ Zlín, Křiby 4788, příspěvková organizace
ZŠ Zlín, Slovenská 3076, příspěvková organizace
ZŠ Zlín, Štefánikova 2514, příspěvková organizace
ZŠ Zlín, tř. Svobody 868, příspěvková organizace
ZŠ, Bílovec, Wolkerova 911
ZŠ, Frenštát pod Radhoštěm, Tyršova 1053
ZŠ, Kroměříž, U Sýpek 1462, příspěvková organizace
ZŠ, Ostrava-Mariánské Hory, Karasova 6
ZŠ, Uherské Hradiště, Sportovní 777, příspěvková organizace
ZŠ, Uherské Hradiště, Za Alejí 1072, příspěvková organizace
ZŠ, Uherský Ostroh, okres Uherské Hradiště, příspěvková organizace

**Zdroj: [30]**